

المركز الجامعي بالحاج بوشعيب - عين تموشنت -
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة المؤسسات السياحية و الفندقية

بعنوان:

دور رأس المال البشري في ترقية

الخدمات الفندقية

-دراسة حالة فندق بني تالة-

سيدي بلعباس

الأستاذة المشرفة:

أ/صباح فاطمة

من إعداد الطالبتين:

بهلول سارة

صديق خديجة

السنة الجامعية: 2014-2015

اهداء

اتقدم بهذا العمل المتواضع هدية الى:

* اعز ما املك في الوجود امي حفظها الله حبا وتقديرا و

عرفانا و وفاءا.

* الى روجي ابي الطاهرة رحمه الله.

* الى اختي و اخي العزيزين.

* الى صديقتي و رفيقة دربي.

* الى كل من شاركني هذا البحث و لو بكلمة طيبة.

اهداء

اتقدم بهذا العمل المتواضع هدية الى:

*إلى الوالدين الكريمين "أمي و أبي".

*إلى إخوتي و أخواتي.

*إلى أختي و صديقتي و رفيقة دربي

*إلى كل أصدقائي و خاصة "سعاد و فاطمة"

شكر

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

-الزمل 19 -

أولا نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه، و نصلي و نسلم على خاتم
الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه. ثم نتقدم بخالص عبارات الشكر
والعرفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا على إنجاز هذه المذكرة وأخص
بالذكر:

-الأستاذة المشرفة" صباح فاطمة" التي كانت لنا نعم الناصحة والمرشدة
والمعينة، فجزاها الله كل خير.

- كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأستاذة على توجيهاتهم القيمة

-إلى جميع موظفي فندق بنبي تالة الذين أمدوا لنا يد العون.

-إلى جميع زملائنا.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بتقييم محتويات هذا
العمل و إثرائه.

بهلول سارة

صديق خديجة

المخلص:

يتكون ويتميز النشاط الفندقى بطبيعة وخصائص مختلفة عن باقى الأنشطة الاقتصادية ، مما يكون له الأثر على النظم الادارية والمحاسبية التى تتبع لإنجاح الفندق فى تحقيق الأهداف المرجوة منه، و من اهم العوامل التى تساهم فى تحقيق خدمات ذات جودة و ايضا تحقيق ميزة تنافسية هو الرأس مال البشرى.

ويفضل العميل دائماً فندقاً على آخر على أساس مدى ارتياحه للخدمة المقدمة إليه فى الفندق المفضل، ولذلك تهتم الإدارة بالتدقيق عند اختيار مستخدميها، ومتابعتهم بتقييم أدائهم بصفة مستمرة ، حتى يمكن إبراز العناصر النشطة التى تحقق الترقية ويجب الاحتفاظ بها , والعناصر السلبية التى يجب الاستغناء عنها. الكلمات المفتاحية: الرأس مال البشرى، المؤسسة الفندقية ، الخدمة الفندقية، خصائص العنصر البشرى الفندقى.

abstract

Hotels activity consists of different characteristics from the rest of economic activities, which have an impact on the administrative and accounting systems which keep the track of the success of the hotel to achieve the desired goals, and the most important factors that contribute to quality services and also achieve a competitive advantage is human capital.

The client always prefer a hotel to another on the basis of the extent of satisfaction with the service provided to him in the hotel of choice, so the administration is interested to check when choosing its users, and follow-up evaluation of their performance on an ongoing basis, so as to highlight the active ingredients, which is investigating the upgrade and should be kept, and negative elements or produced, which must be dispensed with them.

Key words: human capital, enterprise hotel, hotel services, hotel properties of the human element.

قائمة المحتويات:

III.....	الاهداء
IV.....	الشكر
V.....	ملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الاشكال
IX.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة عامة
01	الفصل الاول: الاطار النظري لدراسة راس المال البشري
03	المبحث الاول: ماهية راس مال البشري
12	المبحث الثاني: نظريات راس المال البشري
16	المبحث الثالث: قياس راس المال البشري
24.....	الفصل الثاني: اساسيات ادارة راس المال البشري في المؤسسات الفندقية
25.....	المبحث الاول: ماهية الخدمة و المؤسسات الفندقية
47.....	المبحث الثاني: طبيعة العنصر البشري في المؤسسة الفندقية
58.....	المبحث الثالث: اليات تطور راس المال البشري على المؤسسة الفندقية
67.....	الفصل الثالث: تسيير راس المال البشري في الفنادق
69.....	المبحث الاول: الفندقية في الجزائر
74.....	المبحث الثاني: مؤشرات القطاع السياحي و الفندقية في الجزائر
78.....	المبحث الثالث: تقديم فندق بني تالة
89.....	خاتمة عامة
91.....	المصادر و المراجع
95.....	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	توزيع الطاقة الفندقية حسب تصنيف الفنادق في الجزائر خلال الفترة 2011-2007	1.3
74	توزيع الفنادق حسب المناطق خلال الفترة 2011-2009	2.3
75	التطور التاشيري لعدد الاسرة في الجزائر خلال الفترة 2011-2007	3.3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	الهيكل التنظيمي الهرمي الأفقي لإحدى المؤسسات الفندقية	1.2
50	الهيكل التنظيمي الهرمي محدود المستويات التنظيمية لمؤسسة فندقية	2.2
73	توزيع الفنادق حسب الصنف خلال الفترة 2011-2007	3.3
74	عدد الفنادق حسب المناطق خلال الفترة 2011-2007	4.3
75	توزيع عدد الاسرة خلال الفترة 2011-2007	5.3
79	التنظيم الهيكلي لفندق بني تالة	6.3

المقدمة العامة

تعد السياحة ظاهرة اجتماعية و هي جزء من متطلبات الحضارة و اداة لقياس درجة التمدن و التحضر الشعوب، لذلك فيعتبر قطاع الخدمات السياحية و الفندقية قطاعا واسعا و متكامل، و عليه فإن الفنادق هي العصب الاساسي الذي تركز عليه السياحة، و انشاء المزيد من الفنادق و تنويع و تطوير الخدمات الفندقية هو ضمان لنجاح النشاط السياحي.

و بالتالي فإن طبيعة الخدمات الفندقية و مدى تنوعها و جودتها يقود الى هدف محدد و المتمثل في النهوض بمستوى صناعة السياحة و الفنادق و طالما أن التوجه نحو تقديم الخدمات يتضمن مجموعة من المبادئ لتحقيق حالة التميز في السوق السياحي كان أهمها الحصول على أفضل الموارد البشرية تخصصاً باعتبارها تمثل القيمة الاكبر التي تستطيع المنشآت السياحية والفندقية من خلالها تقديم خدماتها إلى المجتمع. لذلك ان العنصر البشري المتمثل في الافراد و في جماعات العمل هو اهم القوى و اعظمها أثارا في تشكيل حركة المنظمات ، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيء للمنظمة فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات تنتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار .

و المؤسسات الفندقية مثل جميع المؤسسات الاقتصادية يجب ان تدخل سباق التنافسية ، و أن تتبنى الجودة في تقديم الخدمات و تشغيل أحسن الكفاءات ، فلا بد عليها تكوين مواردها البشرية الحالية بحيث تواكب التطورات الحاصلة في مجال الخدمات الفندقية المختلفة، كما ان الفنادق مجبرة اليوم على تبني سياسات لاختيار المهارات الذي يمكن ان تعتمد عليها المؤسسات بشكل كبير .

أن العمل على تنمية الموارد البشرية أمر هام و ضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة؛ فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، و نفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، و نجحت فيما خطت و نفذت.

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما رغم أهميتهما و ضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفاء، والماهر، والفعال، والمدرب، والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة ، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتهما، فالبشر بخصائصهم التي خلقهم الله - سبحانه وتعالى - عليها هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، لهذا تقوم المؤسسات باستغلالها بهدف الوصول إلى تحقيق جودة في تقديم الخدمات .

اشكالية البحث:

ويعتبر قطاع السياحة والفنادق أحد أهم القطاعات الخدمية والتي يلعب مستوى أداء العاملين فيها الدور المؤثر في نجاحها وذلك من خلال سعيها لتقديم خدمة متميزة وبمستوى جودة عالي، فصناعة السياحة رغم كونها قطاعًا إنتاجيًا إلا أنها لا تزال تلقب بأنها صناعة الخدمات الأولى في العالم حيث يمثل العاملين بالمجال السياحي حوالي 25% من نسبة الموارد البشرية العاملة في أي مجتمع لذلك فالعنصر البشري هو أساس النشاط السياحي، فقد أصبحت المنشآت الفندقية تتطلب نوعية جديدة من العاملين أو الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرات والمهارات المختلفة، بناء على ما تم ذكره تتمحور اشكالية بحثنا الذي سوف يعالج بالتساؤل الجوهري التالي:

كيف يمكن ان يؤثر العنصر البشري على مستوى الخدمات الفندقية؟ و هل المؤسسات الفندقية الجزائرية متطلبة في اختيار مستخدميها على اساس الكفاءات و المهارات؟

هذه الاشكالية تمكننا من طرح التساؤلات التالية و التي سنحاول الاجابة عليها من خلال هذه الدراسة:

- هل هناك علاقة بين الراسمال بشري و الصناعة الفندقية؟
- ما هي مكانة المورد البشري في المؤسسة الفندقية؟
- هل يتميز العنصر البشري الفندقي بصفات تميزه عن باقي المؤسسات الاخرى؟
- هل هناك امكانية تطويره للوصول الى افضل مستوى من الخدمات؟

الفرضيات:

- توجد علاقة قوية تربط المورد البشري بالمؤسسات الفندقية.
- يحتل العنصر البشري مكانة جد مهمة في هذه المؤسسات.
- هناك عدة اليات لتطوير مهارات المستخدم.

اسباب اختيار الموضوع:

- نتيجة ميول شخصي.
- قلة البحوث المتعلقة بأهمية الرأس مال البشري خاصة في المؤسسات الفندقية.
- زيادة و تحسين المفاهيم المتعلقة مدى تأثير العنصر البشري على مستوى الخدمات الفندقية.

أهمية البحث:

أن العنصر البشري هو أساس النشاط السياحي، فقد أصبحت المنشآت الفندقية تتطلب نوعية جديدة من العاملين أو الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرات والمهارات المختلفة ، لذلك فان اهمية البحث تكمن في اهمية هذا العنصر البشري في المؤسسات الفندقية و تأثيره الواسع على مستوى الخدمات المقدمة للوصول الى اكبر قدر من رضا ضيوف هذه المؤسسات الفندقية.

اهداف البحث:

و بالنظر الى الاعتبارات السابقة جاءت دراستنا الحالية، و التي نهدف من خلالها الى تقييم اداء العنصر البشري في احد الفنادق و دراسة دوره في الترقية خدمات هذا الفندق عن طريق استطلاع رأي المشرفين حول جوانب مختلفة لأداء العاملين، و عليه فإن البحث يسعى التوضيح جوانب عدة يمكن اجمالها في:

- التعريف بالرأس مال البشري في المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الفندقية بشكل خاص.
- محاولة ابراز الطبيعة المميزة لنشاط المؤسسات الفندقية و التوضيح بأهمية الخدمة الفندقية.
- تحديد مدى فعالية برامج التدريب و التكوين في المجال الفندقي.
- التعرف على اثر المورد البشري على الخدمة الفندقية.

حدود الدراسة:

قمنا بإعداد هذه الدراسة ضمن الحدود و الابعاد التالية:

1- البعد المفاهيمي:

فيما يتعلق بدراسة هذا الموضوع و الذي يتطلب تحديد الاطار المفاهيمي للإشكالية، تناولنا من خلاله العديد من المفاهيم المتعلقة بالحقلين المعرفيين لهذا الموضوع و هما الرأس مال البشري و المؤسسات الفندقية كمفهوم الرأس مال البشري، الاستثمار في الرأس مال البشري ، قيمة الرأس مال البشري في المؤسسة، المؤسسات الفندقية، الصناعة الفندقية، الخدمة الفندقية، تنمية المورد البشري في مجال الخدمات الفندقية.

2- البعد الزمني:

و تمثل في الفترة الممتدة ما بين 2014/11/01 إلى 2015/05/05

3- البعد المكاني:

قد شمل المؤسسات و الهيئات التالية:

المؤسسة الفندقية بتي تالة بسيدي بلعباس، بالإضافة الى الزيارات الميدانية التي شملت مديرية السياحة لولاية عين تموشنت و كذا مركز التكوين و التمهين بولاية عين تموشنت.

المنهج المتبع:

لقد تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع في جانبه النظري و التطبيقي على المنهجين الوصفي و التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في محاولتنا لتقديم مسح لمختلف التعاريف و المفاهيم التي تمس الموضوع، و المنهج التحليلي في التعليق و التعقيب على ما تم وصفه.

الدراسات السابقة:

- طبشي وهيبه ، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة مطاحن الواحات بتقرت " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2011-2012 .

و من خلال هذه المذكرة يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد الإدارات الهامة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعاصرة حيث تعتمد عليها اقتصاديات الدول لتحقيق تطورها ونجاحها . وهذا لكونها مسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة ، ألا و هو العنصر البشري الذي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة و الميزة التنافسية بين المؤسسات كما أن باستطاعة هذا المورد أن يرقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته و أفكاره و أيضا بالتزامه و انضباطه في العمل.

- محمد دهان ، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري : مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .

إن القيمة الاقتصادية للتعليم ترتبط بإسهامه في الاقتصاد في جوانبه المختلفة، وبالذات الإنتاجية منها، وبما أن نوعية العنصر البشري، ومعارفه ومهاراته تتأثر بعوامل عديدة، منها التعليم، والتدريب وغيرها، وبما أن ال التعليم يعتبر القاعدة الأساسية التي تبنى عليها المعارف و المهارات ، فقد ركز الباحثون على الأدوار و المهام الاقتصادية للتعليم على اعتبار التعليم استثمارا في الإنسان ، و من ثم اعتباره شكلا من أشكال الرأس المال الذي يجب تكوينه .

- قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى (الظهرة) مستغانم " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان- ، سنة 2010-2011 .

و التي تم من خلالها التأكيد على أن:

- هدف تنمية الموارد البشرية إلى رفع كفاءة ومهارة ومعارف الموارد البشرية لكي تكون قادرة على التكيف و التأقلم مع البيئة التنافسية الشديدة.
- إن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في جميع موارد المنظمة بما فيها الجودة في الإنتاج وإرضاء الزبون بتحقيق رغباته.
- يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية مزايا تنافسية وتتمثل إما في المهارات المعارف أو الأفكار.
- قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري يمكن أن يكون من خلال التقييم و العمليات المحاسبية.

تقسيمات الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع نقسم البحث الى ثلاثة فصول، فصلين منها يخص الجانب النظري اما الفصل الثالث و الاخير فيخص الجانب التطبيقي.

• الفصل الاول:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفاهيم عامة حول الرأس مال البشري ابتداء من اهميته الى كيفية ادارته وصولا الى اهمية الاستثمار فيه ، اضافة الى ذلك قيمته في المؤسسة الفندقية.

• الفصل الثاني:

فتطرقنا فيه الى طبيعة الخدمات الفندقية و خصائصها بالاضافة الى ابراز اهمية الفندقية كصناعة، و علاقة العنصر البشري بالخدمة الفندقية بما في ذلك الية تطوير المورد البشري الفندقي لتعزيز مهاراتهم.

• الفصل الثالث:

حاولنا اسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة الفندقية بني تالة لمعرفة اثر الرأس مال البشري على مستوى الخدمات المقدمة في الفندق.

صعوبات البحث:

تتمثل اهم الصعوبات التي اعترضتنا اثناء قيامنا لهذا البحث فيما يلي:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع الخدمات الفندقية ناهيك عن اثر العنصر البشري على هذه الخدمات.

- نقص اهتمام الفنادق بالموارد البشري هذا ما جعلنا نواجه صعوبة كبيرة في اسقاط الجانب النظري على الفندق.
- عدم تحديث او تجديد الاحصائيات المتعلقة بالسياحة و الفنادق على مستوى المديرية المختصة بالنشاط السياحي و حتى المواقع الالكترونية.
- تعذر اجراء الاستبيان نظرا للمستوى التعليمي المحدود للمستخدمين اضافة الى ذلك فان خبرة المستخدمين في الفندق لا تتعدى الشهر، لا يمكن الحصول على معلومات دقيقة.

الفصل الأول :

الإطار النظري

لدراسة رأس المال البشري

تمهيد :

لقي العنصر البشري اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، فتعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة ومساهما فعالا في بلوغ الأهداف. وقد كان لتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات دورا في بلورة مجموعة من الأفكار، تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد ؛ ولكن بالرغم من هذا التباين تجاه العنصر البشري، فقد اجمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتناء به وتحفيزه ومحاولة كسب ولائه، وهذا اقتناعا بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

و قد سعت المنظمات وبالنظر لأهمية الموارد البشرية في تحقيق اهدافها، الى الاعتراف بدورها و اهميتها و اوجدت غالبيتها ادارة خاصة بها تعنى شؤون العاملين و ترعى مصالحهم. خلال العقدين الماضيين زاد ادراك المنظمة بأهمية وظيفة الموارد البشرية، و هذا عندما تحولت هذه الوظيفة من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة ترعى شؤون العاملين، باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة.

من هذا المنطلق تأتي دراستنا في هذا الفصل بحيث قسم الى ثلاث مباحث رئيسية:

تضمن المبحث الاول التعريف بالرأس مال البشري و أهميته ، و كل ما يتعلق به من مكونات و خصائص.

اما المبحث الثاني تم استعراض لاهم النظريات التي ساهمت في تطور الرأس مال البشري.

اما بالنسبة المبحث الثالث فتم الوقوف على اهمية الاستثمار في المورد البشري، اضافة الى ذلك تقسيمه

حسب قيمته في المنظمة.

المبحث الأول : ماهية الرأس مال البشري :

يعتبر الرأس مال البشري¹ من مكونات رأس مال المؤسسة الغير مادي و هو العنصر المهم في المؤسسة بحيث يتضمن الكفاءات و المهارات و الخبرة و الثقافة و القيم المتوفرة في العنصر البشري و التي تعتمد عليه المؤسسة في الرفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة فيها ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري و كفاءاتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيف المعرفة الكامنة و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز. و للتوضيح أكثر نتناول في هذا المبحث تعاريف عن الرأس مال البشري و مكوناته و خصائصه.

المطلب الأول : تعريف رأس مال البشري و أهميته :

تسعى معظم المنظمات في الآونة الأخيرة إلى الاهتمام بالعنصر البشري و زيادة مهارات و معارف العاملين من أجل مصلحة الفرد و المنظمة معا ، و قد تبنى الكثير منها شعار "البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية" . من هذا المنطلق نحاول التعرف أكثر إلى الرأس مال البشري من خلال مجموعة من التعاريف .

الفرع الأول : : تعريف رأس مال البشري :

يعتبر Becker أن رأس المال البشري² هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المؤسسة مثل التعليم و التدريب في الوظائف السابقة و الخبرة المهنية و غيرها ، و هي في مجموعها و تراكمها يطلق عليها رأس المال البشري و هذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية و تحقيق تقدم مهني و الزيادة من قيمة الفرد في المؤسسة .

¹ حسين حساني ، عبد الغني حريزي ، ملتقى دولي ، رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعلوي ، الشلف ، سنة 2010 ص 03 .

² راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص65.

و يعرف الرأس مال البشري بأنه³ " مجموعة من الاستعدادات و المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد و التي لها تأثير على أداء المنظمة " ، و بالتالي فإن المؤهلات و الخبرات و المعارف التي يتمتع بها الفرد تشكل الركيزة الأساسية⁴ و الميزة التي تعزز مرونة المؤسسة و تضمن بقاءها في بيئة الاعمال الغير المستقرة ، لذلك فإنه من الضروري على المؤسسة الاستغلال الأمثل لموردها البشري من خلال التأهيل الجيد .

و يعرفه (LAROUCHE،MERETTE ، RUGGERI(1999) : على أنه⁵"مجممل

الاستعدادات الفطرية، و المعارف و الكفاءات التي اكتسبها الأفراد و طوروها على امتداد حياتهم" و هذا التعريف حاول الجمع بين القدرة على اكتساب الرأس مال البشري و اكتسابه و تطويره أما بالمعنى الضيق فالرأس مال البشري هو : مجمل الاستثمارات في النشاطات مثل: التعليم، الصحة، التكوين المهني، و التدريب في مكان العمل ، التي تسمح برفع انتاجية العامل في سوق العمل (YU,2001,PP.2-3) .

و بالتالي فإن مفهوم الرأس مال البشري بمعناه الواسع هو مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم -و حق الافكار- و التي يستخدمونها في انتاج السلع و الخدمات في الأسواق أو خارجه (OCDE ,1996b).

و مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات لجأت هذه الأخيرة إلى الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ميزة تنافسية كما ورد سابقا، فأصبح هناك حاجة إلى الاستثمار فيه، بالاستثمار في تنمية كفاءات أفراد المؤسسة بهدف الزيادة من قدرتها التنافسية .

و بالتالي أصبحت الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية ، و قد رأى⁶ شولتز: " أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي، و من هنا يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي " .

³ قريشي محمد الصالح ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، السنة الجامعية 2005 ، ص 30 .

⁴ نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة .

⁵ محمد دهان ، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري : مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص56 .

⁶ مداح عرابي الحاج ، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأس مال الغير مادي في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، ص 201 .

الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة رأس المال البشري

من التعاريف السابقة الذكر نستطيع أن نستنتج أن الرأس مال البشري⁷ يتكون من جزأين :

جزء فطري: و يعبر عن الإستعدادات الجسمية و العقلية الفطرية التي تولد مع الفرد.

جزء مكتسب: و يعبر عن مجمل المعارف و الكفاءات و المؤهلات و القدرات الجسمانية و الخبرات و التجارب المكتسبة.

الفرع الثاني : أهمية رأس مال البشري :

هذا النوع من رأس المال غير ملموس، يمثل أهمية بالغة من خلال مساهمته في تحقيق النجاح للمؤسسة، لذلك نرى تهافت العديد من الجهات لاستقطاب الأفراد أصحاب الكفاءات العالية للحفاظ على وضع المؤسسة و تسيير أعمالها بشكل جيد.

يعتبر التعليم مفتاح المؤسسة⁸ و الذي يساهم في تراكم رأس المال البشري و بالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية؛ و بالأخذ بعين الاعتبار أن النمو الاقتصادي يزداد كلما زاد التقدم النفسي سرعة، الذي يتبع الكفاءة في قوة العمل لذلك فإن تراكم رأس المال البشري يمثل مصدر من مصادر النمو الدائم.

تشير تجارب التنمية⁹ إلى أن رفع معدلات النمو يتم عن طريق الرفع في الطاقة الإنتاجية و الاستثمارات في الأصول الملموسة و الغير ملموسة، و هو ما يشكل مركزا لتحقيق أهداف رفع الإنتاجية و مستويات التشغيل على المدى الطويل.

⁷ محمد دهان ، مرجع سبق ذكره ، ص57 .

⁸ محمد مصطفى محمود ، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي ، بحث مقدم في نهاية الدبلوم التدريبي للموارد البشرية ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، سنة 2010-2011 ، ص06 .

⁹ عماد الدين أحمد المصح ، رأس المال البشري في سورية " قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري " ، ندوة الاقتصاد السوري-رؤية شبابية- جمعية العلوم الاقتصادية السورية ، ص06 .

الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة رأس المال البشري

في سنة 1994 قام Barro, Lee¹⁰ بدراسة محددات النمو الاقتصادي في العديد من دول العالم، ووجد أن من محددات النمو المهمة مخزون رأس المال البشري، و هذا النمو مرتبط ارتباطا قويا بسنوات التحصيل المدرسي في مستوييه الثانوي و العالي؛ و كان تفسير ذلك أن العمال ذوي التعليم العالي متمكنون من التقنيات الجديدة، و يؤدون دورا مهما في نشر هذه التقنيات؛ الأمر الذي يشكل عنصرا رئيسيا في عملية التنمية.

من ناحية أخرى فإن العالم يعيش في زمن الرغبة في تحقيق نتائج متسارعة؛ يطل عليه مفهوم استثمار رأس المال البشري للبوح بأهمية الإبداع و التجديد و القيمة المضافة و الاختراع و الابتكار مع أهمية توافر التمويل المادي لتحقيق النجاحات، لذلك يمكن القول أن تحقيق النجاح و الإبداع ليس محصورا على شخص بل سيكون أحد أهم العناصر التي تمس بشكل مباشر و غير مباشر ثقافة المجتمع و سمعة الدول ككل.

تكمن أهمية رأس المال البشري في قدرته على الإبداع و الابتكار¹¹ فالنقود تحقق أمور متعددة لكن لا يمكن أن تفكر، كذلك بالنسبة للآلات و المعدات، أما الإنسان أو المورد البشري فيمثل المصدر الأساسي لعمليات الإبداع و الابتكار.

¹⁰ عماد الدين أحمد المصباح، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة .

¹¹ رضا إبراهيم، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص18 .

المطلب الثاني : مكونات رأس المال البشري و كيفية إدارته :

يمثل رأس المال البشري المعرفة و المهارات و الامكانيات و القدرات و الخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد و التي لها صلة و ارتباط بالنشاط الاقتصادي .

الفرع الاول : مكونات رأس المال البشري :

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية و هي كالتالي:

أولاً- الكفاءات: هي مجموعة المعارف¹² و الاتجاهات و التصرفات و السلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة .

و تصنف الكفاءات و المؤهلات إلى :

- كفاءات الاتصال عن طريق: الاستماع ، الكلام ، القراءة و الكتابة.
- كفاءات الحساب.
- الكفاءات الفردية التي تعبر عن قدرة الفرد على التعلم و الانضباط الذاتي.
- الكفاءات العلائقية: روح الفريق، فن الإدارة.
- الكفاءات الأخرى الضرورية مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام و الاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل.

ثانياً- التجارب و الخبرات : و هي مختلف التجارب و الخبرات العلمية المكتسبة¹³ عن طريق ممارسة المهنة.

تبدأ عملية اكتساب المعارف و المؤهلات و الخبرات من ميلاد الفرد¹⁴ إلى وفاته، فهي تمتد مدى الحياة، و تتطور عبر مراحلها المختلفة من خلال :

- العائلة و دور الحضانة، و كل الهياكل التي تستقبل الأطفال قبل سن الدراسة.
- النشاطات الرسمية للتعليم و التكوين بكل مراحلها في المؤسسات التعليمية الرسمية بكل أنواعها :
- التعليم التحضيري، ابتدائي، مهني و تقني و الجامعي.
- التكوين و التدريب في مكان العمل.

¹² نادية إبراهيمي ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة " دراسة حالة جامعة المسيلة " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، سنة 2012-2013 ، ص 20 .

¹³ محمد دهان ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

¹⁴ نادية إبراهيمي ، نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة .

-الحياة لايومية للفرد و علاقته الاجتماعية.

ثالثا- المعارف و المؤهلات :¹⁵ و هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين و التعليم.

ويصنف LUNDVALL, JHONSON, 1994 المعارف المرتبطة برأس المال البشري¹⁶ إلى أربعة أنواع أساسية هي :

- معرفة ماذا : و تعبر عن معرفة الأفعال (Savoir quoi).
- معرفة لماذا (Savoir pour quoi) : و تعبر عن معرفة الأسس و القوانين التي تحكم و تسير الطبيعة و الأفراد و المجتمعات.
- معرفة كيف (Savoir comment) : و تعبر عن معرفة طريقة أداء الاعمال، و عن كيفية استخدام المؤهلات و الإستعدادات.
- معرفة من (Savoir qui) : و تعبر عن القدرة على الإتصال و التعامل مع الآخرين .

¹⁵ نادية إبراهيمي ، نفس المرجع السابق ، ص21 .

¹⁶ محمد دهان ، مرجع سبق ذكره ، ص57 .

الفرع الثاني : ادارة رأس مال البشري :

أكد Paul Squires أن إدارة رأس المال البشري¹⁷ تعني إدارة المعرفة و المهارات، في الكثير من الأحيان لا تدرك المؤسسات أهمية هذا العامل و بالتالي فإن إدارتها لكفاءتها داخل المنظمة ضعيفة، سعياً لتطوير عملية الاستثمار فيه و تحسين المردودات الاقتصادية منه، و من الجدير بالذكر أن وصف الوظائف عادة ما لا يتم فيه تحديد المهارات و المعرفة بدقة.

كما أنه¹⁸ لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات ممكن أن تكون غير دقيقة و غير ملائمة عن الوظائف التي يشغلونها.

إن إدارة المهارات و المعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة و هناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات و المعرفة في المنظمات بكفاءة هما :

- 1- تحديد و إدارة المهارات و المعرفة المرتبطة بالعمل نفسه.
- 2- تحديد و إدارة مهارات الأفراد العاملين و معرفتهم.

¹⁷ طبشي وهيبه ، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة مطاحن الواحات بتفرت " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2011-2012 ، ص33 .

¹⁸ سعد علي القنزي و أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دون طبعة ، البازوري العلمية ، الأردن ، سنة 2009 ، ص190-111 .

المطلب الثالث : خصائص الرأس مال البشري و تصنيعه :

أكد الكثير من الباحثين على أن هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الرأس مال البشري و التي سنحاول التطرق إليها .

الفرع الاول : خصائص الرأس مال البشري :

تتمثل خصائص¹⁹ الرأس مال البشري التي تميزه فيما يلي:

1- خصوصية رأس المال البشري :

تعتبر هذه الخاصية عن العلاقة المتينة التي تربط رأس المال البشري بمالكه و القرارات التي يتخذها هذا الأخير فيما يخص الاستثمار في تكوين هذا المورد و تحمله لتكاليف التكوين و تنازله عن عوائد الحاضر مقابل الإيرادات الكبيرة للمستقبل و ذلك بالإشراك الفعلي للأفراد في هذه العملية و تعزيز ثقافتهم.

2- محدودية رأس المال البشري :

الاستثمار في رأس المال البشري محدود بدورة حياة الفرد، لذلك فإن تكلفة هذا الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت، يبقى على المؤسسة القبول و التنازل عن العوائد المالية للحاضر مقابل العوائد المالية الأكبر في المستقبل.

3- عدم مرئية رأس المال البشري :

المعارف و المكتسبات التي يملكها الفرد لا يمكن تمييزها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد و التي تتمثل طوال فترة دراسته و تكوينه إلى جانب الخبرات و الكفاءات و التجارب المهنية و تظهر أيضا من خلال مستويات الأداء و الإنتاجية.

بصفة عامة يمكن تلخيص بعض الخصائص الأخرى التي تميز رأس المال البشري عن الموارد الأخرى

للمؤسسة كالتالي:

- 1- رأس المال البشري غير ملموس²⁰.
- 2- صعوبة قياس رأس المال بدقة.
- 3- رأس المال سريع الزوال و الفقدان و يتزايد بالإستعمال.

¹⁹ نادية إبراهيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص21 .

²⁰ محمد مصطفى محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص08 .

- 4- يتجسد في أشخاص لديهم الإستعداد لعمله.
- 5- يتطلب اكتساب و تكوين رأس المال البشري²¹ :
 - استثمار موارد مالية.
 - تخصيص وقت.
 - بذل جهد.
- 6- يتعرض رأس المال البشري للتقادم و يحتاج للتجديد.
- 7- يعتبر الرأس مال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

خلاصة القول هناك شبه كبير بين رأس المال البشري و الرأس مال المادي فيما يخص الاستثمار فيه و احتياجه لمصاريف لتجديد المعارف و الكفاءات و يختلف عنه في موضوع الخصوصية أي أنه خاص بالفرد بحد ذاته.

الفرع الثاني : تصنيع الرأس مال البشري:

يمكن القول أن المؤسسة تحصل على رأس مالها البشري من العاملين الذين يصعب إيجاد بديل لهم، و الذين يقدر العميل عملهم كالمهندسين و مديري المشروعات و المبدعين، هم العاملون الذين يمنحون المؤسسة ميزة تنافسية حقيقية

أما العمالة غير المدربة أو تتصف بمهارة لا تمنح الشركة رأس مال بشري أو فكري و ذلك لأنها موجودة أيضا لدى المنافس، فهي ليست متميزة و لا استراتيجية.

يتطلب بناء رأس المال البشري²² الذي يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة ما هو أكثر من تجميع المتدربين في حجرة دراسية و تعليمهم كيفية استخدام آلة معقدة؛ فقد أظهرت الابحاث أن المعرفة التي يمكن زيادتها و رفعها حتى تصبح من أصول المؤسسة يتم تلقيها في أجواء اجتماعية غير رسمية تسمى "مجموعات الممارسة" و التي هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة ما، و لا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، يعمل أفراد المجموعات على تبادل المعلومات و يدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.

²¹ محمد دهان ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 59-60 .

²² توماس أ . ستوارت ، رأس المال الفكري ، ترجمة أحمد إصلاح ، الدار الدولية ، طبعة 2004 ، ص 389 .

الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة رأس المال البشري

يعتبر تشجيع مجموعات الممارسة و توطيد علاقاتها بالمؤسسة²³ أسلوباً خفياً من أساليب تكوين ملكيات مشتركة، فأفضل مهندسي برامج الكمبيوتر قد يكونون من خارج المؤسسة، و لكنهم جزء من مجموعات ممارسة تتجاهل حدود شركاتهم، و بهذه الطريقة يمكن الإستفادة من امكاناتهم لصالح المؤسسة؛ و قد صارت مجموعات الممارسة جزءاً معترفاً به من حياة الأعمال و المؤسسات و فيها يحدث الإبداع المعرفي.

المبحث الثاني : نظريات الرأس مال البشري :

يعتبر الإقتصادي الأمريكي Schultz من أوائل الإقتصاديين الذين أدرجوا أهمية العنصر البشري، كما أكد على ضرورة الاستثمار فيه؛ و بالتالي فإن نظرية الرأس مال البشري ظهرت لأول مرة في أعماله سنة 1961، ثم انطلق الإقتصادي الأمريكي Gary Becker من أعمال Schultz فوضع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري باعتبار أن المورد البشري مورد قابل للتطوير و التكوين، و تلتها دراسات مينسر؛ رغم أن نظريات الاستثمار البشري لم تتبلور إلا بأبحاث Schultz ، غلا أن جذورها الحقيقية ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات آنذاك²⁴.

المطلب الأول : دراسات رأس المال البشري ل Schultz :

شاهد Schultz²⁵ أن اهتمام الباحثين آنذاك كان محصوراً على القيم أو الموارد المادية مهملين بذلك الموارد البشرية، لذلك كان من أوائل الإقتصاديين المشجعين لفكرة الاستثمار في الرأس مال البشري باعتبار أنه السبب الأهم في تحقيق تنمية بشرية، و خصص دراساته على لاتعليم لما له من أثر ايجابي عميق في زيادة كفاءات و مهارات هذا الأخير.

²³ حسين حساني ، عبد الغني حريري ، مرجع سبق ذكره ، ص05 .

²⁴ راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص70 .

²⁵ شكري مدلس ، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء فرع حاسي مسعود " ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، سنة 2008 ، ص36 .

الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة رأس المال البشري

اعتبر Schultz²⁶ التعليم جزءاً لا يتجزأ من رأس المال البشري طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، أي يعتبر جزء من الفرد ذاته لا يمكن بيعه أو شراؤه.

بالنظر²⁷ إلى أهمية التعليم يمكن تمييزه بالمعارف المتراكمة لدى الفرد، و التي تحقق له قيمة و بالتالي تحقق أرباح للمنظمة من خلال تحسين الانتاجية و زيادة ايرادات المنظمة.

و قد بنى Schultz²⁸ مفهومه لرأس المال البشري على أساس الفروض التالية :

- أ- النمو الاقتصادي يرجع إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .
- ب- الاختلاف في الايرادات يرجع إلى الاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد.
- ت- يتم تحقيق العدالة في توزيع الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي.

و قد صنف Schultz²⁹ أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات:

- أ- الصحة.
- ب- التدريب و التكوين أثناء العمل.
- ت- التعليم الرسمي.
- ث- تعليم الكبار.
- ج- الهجرة و التنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل.

يرى Schultz أن التعليم يأخذ في تحليله الاقتصادي بعين الاعتبار ما يلي :

- أ- كل الموارد الضرورية و اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها، و اكتساب المعارف و الكفاءات.
- ب- كل مداخيل و ايرادات فرص العمل الضائعة على الفرد، و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه استغلها و لم يلتحق بالتعلم.

²⁶ عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .

²⁷ محمد دهان ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 63 .

²⁸ راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

²⁹ نادية إبراهيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة رأس المال البشري

يرى Schultz أن عملية التعليم عملية استثمارية، لذلك لا بد من دراسة جانبيين مهمين للتعليم؛ جانب التكلفة و جانب الإيرادات.

فبالنسبة للإيرادات و تمثل الأهمية الكبيرة خاصة تلك الإيرادات الضائعة أثناء فترة التعليم؛ و تزداد خسارة المنظمة عند تجاهل الباحث أو الطالب لأهمية تلك الإيرادات الضائعة بالنسبة للمؤسسة. أما من جانب التكاليف فإن عملية التعليم تتطلب موارد مختلفة توفر للباحث، بما فيها المدارس لضمان سيرورة التعليم بشكل جيد؛ إذن هذه التكاليف ماهي إلا تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم.

المطلب الثاني : اسهامات بيكر Becker :

يعد Becker أحد الباحثين الذين أثروا نظرية الرأس مال البشري بدراساتهم³⁰ و أبحاثهم، و بالإضافة إلى دراسة أشكال الاستثمار البشري ل Schultz من تعليم و هجرة و رعاية صحية ركز Becker بصفة خاصة على التدريب.

يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية³¹ بحيث يمكن من خلاله توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة.

للمسؤوليات التي توضع على عاتق الفرد في عمله أثر على Becker لكي يعتبر التدريب عملية استثمار في الفرد تجعله في قلب عملية التدريب مما يجعل عملية الاستثمار انفاق يزيد من القدرة الانتاجية و يحول تراكم رأس المال البشري إلى قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

قسم Becker التدريب إلى قسمين؛ تدريب عام و تدريب متخصص كما يلي:

-التدريب العام : هو تدريب يحصل من خلاله الفرد³² على مهارات عامة يفيد بها منظمته، و الفرد هو من يتحمل تكاليف هذا التدريب و معدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام.

³⁰ طبشي وهبية ، مرجع سبق ذكره ، ص35 .

³¹ حسين يرقني ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "حالة مؤسسة سوناطراك " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008، ص141 .

³² راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص73 .

-التدريب المتخصص : يحصل من خلاله الفرد على مهارات مرتفعة³³ و تأهيل جيد للأفراد و تتحمل فيه المنظمة كل التكاليف، و بالرغم من أن هذه التكاليف مرتفعة إلا أن العوائد المستقبلية تكون مرتفعة و بالتالي فإن ترك هذا الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة للمنظمة.

أشار Becker إلى أن الفرد الغير متدرب يحصل على نفس الإيرادات³⁴ بغض النظر عن عمره، أما الفرد الحاصل على التدريب و إن كان يحصل على إيرادات أقل أثناء التدريب، لتحمله جزءا من تكلفة التدريب إلا أنه يحقق إيرادات أكبر في عمر لاحق، و يرجع هذا إلى أن إيراداته المستقبلية تكون من أجره مضافا إليه العائد على التدريب بعد تحسين مهاراته و زيادة إنتاجيته.

المطلب الثالث : اسهامات مينسر :

حاول مينسر تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات من خلال نموذج³⁵ و تحديد ثلاثة أهداف أساسية في مجال الاستثمار البشري :

- أ- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- ب- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- ت- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

قد شمل أيضا دراسة أثر الاستثمار في التدريب في دخل و سلوك الأفراد منها:

- أ- كلما زاد المستوى التعليمي للفرد، زادت احتمالات حصوله على المزيد من التدريب في مجال عمله.
- ب- كلما زاد معدل دورات العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- ت- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص، زاد احتمال بقاء الفرد في المنظمة و بالتالي استقرار العمالة.

³³ ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية، عمان، 1985، ص65.

³⁴ قويد خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى (الظهرة) مستغانم"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، سنة 2010-2011، ص93.

³⁵ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة، مفاهيم و اتجاهات مداخلة في الملحق الدولي حول تنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004، ص05.

المبحث الثالث : قياس رأس المال البشري :

تواجه الشركات اليوم تحديا كبيرا يتمثل في تسريع وتيرة تحويل المعرفة إلى مكاسب مالية، و قد كان الاعتماد في السابق على الاصول الثابتة و الأصول الملموسة كرأس مال مستثمر لتحقيق النمو الاقتصادي، أما اليوم فأصبح يسود اقتصاد المعرفة حيث الأصول غير الملموسة بأشكالها المتعددة، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات التي تعمل بالتوازي مع رأس المال البشري لتحقيق النمو و خلق قيمة.

لذلك قد حان الوقت بالنسبة لهذه الشركات لتطوير وإدراك أهمية المال البشري و تطوير مقاييس جديدة ترشدها لتحقيق المكاسب المستقبلية، و عليه تظهر مدى إدراك اهمية مخزون الرأس مال البشري من خلال قياس معرفتها و خبراتها التعليمية.

المطلب الأول: مبادئ قياس رأس المال البشري و أهمية الاستثمار فيه:

لا يقل الاستثمار في رأس المال البشري أهمية عن الاستثمار في رأس المال الطبيعي حيث أكد بعض العلماء على أنه يفوقه خصوصا مع التقدم في التكنولوجيا والتقنية والتي تحتاج مهارات ومتطلبات خاصة للتعامل معها مما يجعل التعليم والتدريب هما عنصر السبق في التنافس القادم على الريادة العالمية. و من هنا نحاول التعرف على أهميته و مبادئ القياس الخاصة به .

الفرع الأول : مبادئ قياس الرأس:

قياس مخزون رأس المال البشري³⁶ يعتمد على احتساب اجمالي تراكمات المتغيرات التقريبية التي تعتمد بدورها على القرارات الاستثمارية الكمية و النوعية؛ و طريقة استخدام المتغيرات التقريبية في حساب المتغيرات الاقتصادية غير المباشرة تعتبر طريقة تنقصها الدقة، مع الاقرار انها تظل الطريقة المتاحة لتقدير المتغيرات الملموسة و غير المباشرة.

³⁶ استراتيجية التوظيف السعودية التقرير الأول ، المفاهيم الأساسية و الأدبيات ، أعد بطلب و لصالح وكالة التخطيط و التطوير ، الرياض ، ص 25 .

الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة رأس المال البشري

هناك مبادئ أساسية و إرشادية لقياس رأس المال البشري³⁷ هي:

أ- الأفراد و المعلومات هما القوة الرافعة لاقتصاد المعرفة :

يعتبر العنصر البشري هو أهم الموارد، فبدونه لا يمكن تحقيق النمو في كل مجالات الاعمال، و تقوم المؤسسات بهيكله أنشطتها، و هذا يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها، بحيث تدور حول الاتصالات و أساليب نقل المعرفة و المشاركة فيها و ربط الأفراد بسرعة بالتطور التكنولوجي.

ب- لا يمكن ان ندير بدون بيانات:

إن أغلب القرارات التي تتخذ بدون بيانات دقيقة و هذا راجع لبيئة العمل المعقدة التي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة، فإن ذلك يتحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري و نظم لإعداد التقارير.

ت- بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح:

يعتبر العنصر البشري هو الأصل الوحيد القادر على اتخاذ القرارات، و بالتالي فإن سلوكياته هي سبب حدوث كل شيء إيجابي أو سلبي.

ث- قوة و صحة مقاييس رأس المال البشري:

يجب و ضع مقاييس ثابتة و التي يمكن استخدامها لفترات طويلة و معدلة لكي تتلاءم مع احتياجات رأس المال البشري.

ج- العلاقة بين الاسباب و النتائج :

إن أحد العقبات في القياس النوعي لرأس المال البشري هو الاعتقاد بعدم معرفة العلاقة بين الأسباب و النتائج في هذه المقاييس، و ذلك لوجود الكثير من القوى المتدخلة التي يمكن معرفتها، و يمكن أن تؤثر على نتائج القياسات.

ح- رأس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة³⁸ :

لا يمكن إضافة أي قيمة للمؤسسة، و ذلك لأن مهارة العاملين و خبراتهم و المعرفة التي يمتلكونها و درجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة.

³⁷ حسين يرقني ، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .

³⁸ طيشي وهبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

خ- النجاح يتطلب الالتزام :

بدون الالتزام لا يمكن لأي استراتيجية مهما كانت قوية أن تنجح، فالتفاني و الاخلاص في التعامل مع العاملين و العملاء هو أساس التميز عبر التاريخ.

د- السير للمستقبل :

التغير في التكنولوجيا تجعل عمليات أمس لا تصلح لمتطلبات اليوم، فسوق العمولة المفتوح على مصرعيه، اليوم يسمح لكل فرد أن يتنافس.

ذ- المدير هو الأساس :

يتوقع العاملون ذوي الكفاءة العالية من المديرين التدعيم و التوجيه، و التطوير في المسار الوظيفي، فالمدير هو أساس الاتصال ذو الاتجاهين و هو الممر الذي يشبع طموحات العاملين و رغباتهم.

ر- التجهيز للمستقبل أصعب من التجهيز للماضي :

إن التوجه نحو المستقبل يعني مزيدا من التعقيد و التشابك و كثيرا من الصعوبة بالنسبة لمؤسسات الأعمال التي تعيش في بيئة سريعة التغير و التقلب في كل المجالات و في كافة المستويات.

الفرع الثاني : أهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

يعد التعليم بحد ذاته بحد ذاته استثمارا يخلق كفاءة في رأس المال البشري تمكن من ارتفاع الدخل و زيادة في الثروة و تحقيق عائد مادي في المستقبل الذي يمثل الدافع الحقيقي وراء التعليم.

و يساهم التعليم ايضا في تحسين قدرات الافراد³⁹ لذلك انتقد Schultz الاتجاهات التي تعتبر التعليم كاستهلاك، و اقترح أن ينظر إليه كاستثمار في البشر.

من خلال تطبيق الافكار⁴⁰ و المعلومات و المفاهيم الأساسية تتجسد قيمة المعرفة باعتبارها أساس انتاج الثروة و مصدر للقوة و الجودة التي تسمح للمؤسسة بالمنافسة في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر و بالتالي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية، و أهم نظرية تعبر عن اقتصاد المعرفة هي نظرية رأس المال البشري و التي تفترض وجود

³⁹ سمالي مجذيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص114 .

⁴⁰ سالم توفيق النفيحي ، ابراهيم مراد الدهمي ، التنمية البشرية و النمو الاقتصادي دراسة تحليلية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، القاهرة ، السنة العاشرة ، العدد 26 ، ص 69 .

الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة رأس المال البشري

اختلاف بين الافراد باختلاف مقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم و قدراتهم و بناءا على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من اصول المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الاستثمار في رأس المال البشري⁴¹ سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القرارات الإبداعية و تحسين الانتاجية، زيادة الإيرادات و تحقيق المزيد من الخدمات و المنتجات، و تحسين العلاقات بين العملاء و الموردین.

و أحسن الأمثلة على تأثير الاستثمار البشري في تحقيق التقدم و النمو الاقتصادي نجد الصين، اليابان و غيرها من دول جنوب شرق آسيا قد حققت معدلات عالية النمو و استطاعت تخطي حاجز التخلف ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حيث حرصت على تأهيلها و تنمية مهاراتها و قدراتها.

⁴¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غرب ، القاهرة ، سنة 2002 ، ص42 .

المطلب الثالث: تقسيم قيمة رأس المال البشري في المؤسسة :

يتم تقييم قيمة رأس المال البشري من خلال الصلة بين تحسين العمليات و أهداف المنظمة ، و ذلك من يعني وجود قيمة مضافة يمكن قياسها.

الفرع الاول :قيمة رأس المال البشري :

تحدد المؤسسة مقدار المنافع التي يقدمها المورد البشري⁴² بالقيمة المضافة التي يقدمها، فإن كانت القيمة المضافة عالية تترجم إلى ارتفاع كفاءته و تميز قدراته و مهاراته و العكس صحيح؛ و تتمثل مختلف الابعاد لقيمة رأس المال البشري من خلال أربع خلايا و هي كالتالي :

الخلية الأولى : تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة و ينطبق على الحرف و المهن المنتشرة و التي لا تتوفر على الأعداد الكافية، من ثم تكون قيمة رأس المال منخفضة نسبياً، و بسبب صعوبة الاحلال تعمل الادارة على تحسين الاداء و رفع القيمة المضافة من خلال التدريب و التنمية المستمرة.

الخلية الثانية: و التي تمثل أفضل و أعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرته و صعوبة الحصول عليه إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية و تحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، و بالتالي يعبر عن رأس المال البشري المرتفع القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه و صيانه و تحفيزه لأنه يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

الخلية الثالثة : يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، فهو يدل على رأس مال بشري منخفض القيمة و ينطبق على الموارد البشرية المتوفرة و التي يسهل على المؤسسة احلالها أو استبدالها في حالة المغادرة و بالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة .

الخلية الرابعة : يتميز المورد البشري لسهولة استبداله بسبب وفرته أو قصر الفترة اللازمة لإعدادده و تهيأته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت قيمة مرتفعة، فهو يدل على رأس المال البشري المتوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، و في هذه الحالة تعمل الادارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الاحلال مع استثمار قدرته في انتاج القيمة المضافة المرتفعة⁴³ .

⁴² سمالي بحضيه ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص119-120 .

⁴³ علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص42 .

الفرع الثاني : تقسيم رأس المال البشري في المؤسسة :

يمكن تقسيم رأس المال البشري⁴⁴ في المؤسسة الاقتصادية حسب القيمة التي يضيفها كما يلي :

أ- عنصر نادر و ينتج قيمة مضافة ضئيلة و يتمثل في الخبرات النادرة و لكنها تعمل بتكنولوجيا بدائية إن لم تكن تعتمد على مهارات يدوية، و لذلك تعتبر القيمة التي ينتجها ضئيلة بالمقارنة مع تعاضم قيمة الوقت و التكنولوجيا حاليا

ب- عنصر بشري نادر و يصعب احلاله و ينتج قيمة مضافة عالية و هو أفضل العناصر داخل المؤسسة و الذي يجب المحافظة عليه و تنميته و هو نادر في سوق العمل، و يعد المصدر الرئيسي لتنافسية المؤسسة كالمبرمجين المحترفين و لا ينبغي التفريط فيه و يجب الحفاظ عليه من أية اغراءات من المؤسسات المنافسة.

ج- عنصر بشري ينتج قيمة مضافة منخفضة و سهل احلاله أي يتوافر في سوق العمل، و يفضل في هذه الحالة استبداله بتكنولوجيا جديدة تنتج قيمة مضافة أعلى.

إذن نلاحظ أنه كلما كان العنصر البشري نادر و يحقق قيمة مضافة عالية، كلما تعاضمت المزايا التنافسية للمؤسسة و احتلت مكان الريادة في ظل العولمة.

⁴⁴ محمد محمد ابراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 17 .

خلاصة :

أدى تطور الاهتمام بالموارد البشري إلى ضرورة وجود وظيفة تعني بتسيير شؤونه وحل مشاكله، وهذا من خلال مجموعة من النشاطات والممارسات؛ وقد عرفت هذه الوظيفة زيادة في حجم نشاطها، إذ أصبحت لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأساسية في المنظمة.

و قد دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية وبضرورة الإستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، ويعتبر التدريب هو المدخل الأنجع لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين في منظمات الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى.

الفصل الثاني :

أساسيات إدارة رأس المال البشري في

المؤسسات الفندقية

تمهيد :

تتميز صناعة الفنادق عن غيرها من الصناعات باعتمادها على عنصر العمل والكادر البشري وبالتالي فان نجاح الفندق في تحقيق الأرباح و توفير الخدمات للجمهور يتوقف على الطاقات البشرية و الفنية و الإدارية التي تعمل به الذين من المفروض أن يتمتعوا بالشكل واللياقة والروح المتفانية في خدمة النزلاء رغم وجود بعض النقائص ومن بين هذه النقائص كشف العديد من الخبراء عن نقص في اليد العاملة المؤهلة ، و في هذا السياق على مسئولية القطاع العمل تكثيف الجهود من أجل تكييف برامج التكوين في مهن السياحة الخاصة في بعض الاختصاصات التي تعد حسب نفس الخبراء ضروريا بالنسبة للقطاع ، ان هذا الضعف في اليد العاملة تسبب في تدهور الخدمات السياحية و خاصة تلك المتعلقة بالفنادق فالمشكل ليس مشكل قدرة استيعابية فقط أكثر منها قدرة على توفير الجودة و فهم احتياجات النزيل و السهر على تلبيتها على أكمل وجه و هذا يعتمد على طرق و أدوات و أساليب التكوين المختلفة التي من شأنها ان تجعل من مستخدمي الفندق تتميز باقي الفنادق الاخرى.

من خلال ما سبق قسم الفصل الى ثلاث مباحث قصد فهم أكثر طبيعة العنصر البشري في الفنادق بالشكل التالي:

خصصنا المبحث الاول لدراسة مفاهيم عامة عن الخدمة عامة و الخدمة الفندقية خاصة، اضافة الى ذلك مفاهيم عن المؤسسات الفندقية و تصنيفاتها، و اخيرا اهمية و خصائص الصناعة الفندقية.

اما المبحث الثاني فخصص لتوضيح العلاقة بين المؤسسة الفندقية و العنصر البشري، بما في ذلك مميزات المورد البشري الفندقي و اهميته في المؤسسات الفندقية

اما بالنسبة للمبحث الثالث فقد خصصناه لدراسة كيفية تنمية و تطوير المورد البشري الفندقي و مختلف الاساليب التدريبية اللازمة لذلك.

المبحث الأول : ماهية الخدمة و المؤسسات الفندقية :

إن طبيعة النشاط في المؤسسات الفندقية هو تقديم الخدمات الفندقية المتعددة وبالتالي فإن نشاطاتها ذات صفة خدمية بالدرجة الأولى .

المطلب الأول : تعريف الخدمة الفندقية و خصائصها :

تعتبر الخدمات الفندقية بأنها كل ما تطرحه وتعرضه المؤسسة الفندقية من عناصر غير ملموسة وعناصر ملموسة

قصد إشباع حاجات العملاء مقابل ثمن معين .

الفرع الأول : تعريف الخدمة الفندقية :

إن بعض التعاريف للخدمات⁴⁴ ركزت على خصائص السلعة من كونها غير ملموسة ولا يتم نقلها أو تخزينها كما أن هذا التعريف لا يميز بصورة كافية بين السلعة و الخدمة.

يعود أصل كلمة الخدمة إلى الكلمة اللاتينية Servictum التي تعني العبودية وردت في كتاب كوتلر، فقد عرفها على أنها " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما للطرف الآخر و تكون أساسا غير ملموسة و لا ينتج عنها أي ملكية، و أن انتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس ."

عرفها كريستوفر لوفلوك C. Lovelock بأنها عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متواصلة بشيء مادي و تكون قابلة للتبادل و لا يترتب عليها ملكية و هي في الغالب غير محسوسة.

و الخدمة هي كل نشاط يؤدي أو يقدم لاشباع حاجة أو رغبة معينة للزبون و قد تقدم الخدمة مقابل مبلغ معين مثل خدمة الفنادق.

⁴⁴ نظام موسى سويدان ، شفيق ابراهيم حداد ، التسويق مفاهيم معاصرة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص226 .

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

يعد مفهوم الخدمة الفندقية من المفاهيم الأساسية التي تناولها العديد من الكتاب، فعرفها البعض على أنها منتجات غير ملموسة بطبيعتها، هدفها إشباع حاجات و رغبات من يستهلكها من السياح و محققة مردودا ماديا لمن يقدمها.

في حين عرفها البعض على أنها مجموعة من الأعمال التي تؤمن للسياح الراحة و التسهيلات عند شراء و استهلاك الخدمات و البضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو خلال اقامتهم في المرافق بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي.

و عرفت على أنها فعل أو أداء يقدمه طرف معين فندق أو شركة سياحية إلى طرف آخر السائح، و لا يمكن نقل هذه الخدمة بل على السائح أن يأتي إلى منطقة القصد السياحي لإشباع رغبته.

كما عرفت على أنها منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق سياحية تهدف أساسا إلى إشباع حاجات و رغبات السائح و تساهم في توفير جانب من الراحة و الاطمئنان و الرعاية، كما تحقق نوعا من الاستقرار الاقتصادي سواء كان على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع.

بناء على ما تقدم تعرف الخدمة السياحية على أنها نشاط غير مادي أو غير ملموس و التي يمكن تقديمها بشكل مستقل لغرض إشباع حاجات و رغبات الزبون أو السائح عند قدومه إلى مرفق سياحي لقاء أجر معين⁴⁵.

⁴⁵ توفيق ماهر عبد العزيز ، صناعة السياحة ، دار زهراء للنشر ، الأردن ، عمان ، 1997 ، ص139 .

الفرع الثاني : خصائص الخدمة الفندقية :

تتميز الخدمات السياحية بمجموعة من الخصائص منها ما هو مشترك مع الخصائص العامة للخدمات:

أولا - من خلال ملاحظة الطلب و العرض على الخدمات الفندقية يمكن القول أن الخدمة تتميز بالتذبذب و عدم الاستقرار و تظهر في كلا الحالتين، فمثلا في حالة الطلب العالي قد لا تتمكن المؤسسات من سد الطلب و هذا راجع إلى عدم توفر هذه المؤسسات للإمكانات الكافية أما العرض يسبب خسارة ناتجة من أن الطاقة الاستيعابية المعروضة للبيع تبقى فارغة أي غير مباعه بسبب كساد الطلب.

ثانيا - صناعة الضيافة تعتمد على الخدمات، فالخدمات موضوع حساس بحيث يعكس المنتج الذي يتسم باللموسية و الذي يمكن اقتناؤه، فإن الخدمة غير ملموسة و بالتالي لا يمكن وضع قواعد عامة أو معايير جودة يمكن تطبيقها عليها، لذلك فإن جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية تعتمد على كفاءة العاملين في هذه المؤسسة و ليس الآلات، فالخدمات تنتج المعرفة عن الخبرة.

ثالثا - تكتمل العلاقة بين مقدمي الخدمة و المستفيد بتوفر الدليل المادي الملموس من الأثاث و الديكور، المصاعد و أجهزة الهاتف... إلخ، لذلك لا يمكن تجاهل الجانب المادي المكمل للخدمات و الذي يؤكد الجودة في تقديم الخدمة من طرف المؤسسة.

رابعا - إن الخدمات الفندقية هي الخدمات الهالكة أو الفانية، و هذا يظهر من خلال عدم بيع الفندق أي طاولة في المطعم، أي أن هذه الخدمات تعتبر غير مباعه و لا يمكن تعويضها و هذه الخسارة ناتجة عن التكاليف الثابتة المستمرة على ديمومة هذه الخدمات لتكون جاهزة لإزاء الطلب، و هذه الخاصية تجبر الإدارة الفندقية على بيع خدماتها لحظة جاهزيتها لكي تستطيع تحقيق مبيعات أفضل و ربحية أكثر⁴⁶.

⁴⁶ مساوي مباركة ، الخدمات السياحية و الفندقية و تأثيرها على سلوك المستهلك " دراسة حالة مجموعة فنادق مستغانم " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، تخصص تسويق دولي ، تلمسان ، 2007-2008 ، ص114 .

خامسا - لا يمكن نقل الخدمات إلى حيث يوجد الزبون، وإنما يتوجب على السائح الانتقال إلى حيث توجد خدمة الضيافة أو الموقع الأثري أو المتحف و شراء هذه الخدمة، لذلك فإن الكلمة المنطوقة تلعب دورا هاما في التأثير على الزبائن و من ثم جذبهم تجاه الخدمات المقدمة للبيع من جانب مؤسسات الضيافة.

سادسا - تقوم الفنادق ببعض جوانب النشاط التجاري و الصناعي ضمن نشاطها المعتاد حيث تتمكن من تقديم خدمات متنوعة للزلاء و غيرهم من العملاء مثل شراء ما يلزم لتقديم خدمة المبيت، هذا بالإضافة على امتلاك بعض الفنادق الكبرى مزارع للخضر و الفواكه و الدواجن و احتياجاتها الذاتية، ثم التصرف في الفائض من هذه المزارع بالطرق التجارية.

في الأخير يمكن القول أن الضيافة هي تركيبة متألفة من سلعة و خدمة، فالسلعة تكون ملموسة من إيواء و شراب وأثاث و ديكورات، بينما الخدمة لا تكون ملموسة مثل الجو العام، الصورة الذهنية، مستوى الخدمة، رعاية الزبون، كما أن تقديم الخدمات الفندقية عملية صعبة؛ و من خلال ما سبق نستنتج أن :

-عملية انتاج الخدمات الفندقية ترتبط مباشرة بمقدم أو القائم على تقديم الخدمة للمستهلك النهائي، كما أن انتاجها و تصريفها يتم من طرف منظمات خدمية مختلفة و كثيرة (خدمات النقل و المواصلات، الخدمات الفندقية، خدمات الإطعام، خدمات الحجز و السفر و السياحة).

-في عملية تقديم الخدمات السياحية تشارك عناصر كثيرة من البنى التحتية من وسائل و مرافق النوم و الإطعام، منشآت رياضية و طبية و ترفيهية).

-خلال عملية تقديم الخدمات الفندقية، تشارك المنشآت الفندقية مع المنظمات السياحية الأخرى و الغير

سياحية⁴⁷.

⁴⁷ نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة .

المطلب الثاني : مفهوم المؤسسات الفندقية و أنواعها :

إن الاتجاهات المتزايدة للسفر سواء على المستوى المحلي أو اتجاه العالم الخارجي في اغلب البلدان في العالم، لا سيما مع تقدم وسائل المواصلات و زيادة الوعي و الاهتمام باستغلال أوقات الفراغ خصوصا في العطل و الاجازات في السياحة و التجوال بحثا عن الراحة و الترفيه و الاستحمام، قد أفرزت مجالا خصبا للأعمال الفندقية، فكل ذلك يتطلب ضرورة توفر أماكن للإقامة تؤمن الإيواء و الأكل و الترفيه و غيره من الخدمات المختلفة التي يحتاجها العميل، و هذه الأماكن تعد المؤسسة الفندقية المرتكز الأساسي فيها.

بما أن الفندق هو أحد مستلزمات الحضارة الحديثة لذا لا يمكن تصور بلد متحضر بدون فنادق و ليس هناك سياحة بدون فنادق و لا فنادق بدون سياحة⁴⁸.

الفرع الاول : مفهوم المؤسسة الفندقية :

تعددت تعاريف الفندق و اختلفت، نذكر منها ما يلي :

" هو منشأة أو مبنى مخصص و مرخص لتقديم خدمات الإقامة و الطعام و توفير جميع الإمكانيات التي تحقق للضيف الخدمة التي يطلبها في إطار القوانين المحلية و الدولية و مقابل أجر محدد و لفترة معلومة "

عرف Websler الفندق : " بناية أو بيت كبير يوفر الإقامة و الطعام و الخدمات الأخرى للمسافرين و الآخرين "

عرفت مجلة السياحة العربية في عددها الصادر في كانون الأول 1972 الفندق بأنه : " عبارة عن نزل يعد طبقا لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى و الماكل و الخدمة لمدة معينة لقاء أجر معلوم "

الفندق بصفة عامة هو : " منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية و اجتماعية تقدم خدمات الإيواء و المأكولات و المشروبات و الترفيه في إطار القوانين المحلية و الدولية و ذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض "⁴⁹.

من خلال ما ورد من تعاريف خاصة بالفندق يمكن أن نحدد الابعاد المختلفة التي يمكن من خلالها النظر إلى الفندق بما يلي :

⁴⁸ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي ، مطبعة النيل ، القاهرة ، 1995 ، ص 19 .

⁴⁹ محمد الصيرفي ، تخطيط و تنظيم الفنادق ، دار الفكر الجامعي للنشر ، مصر ، 2007 ، ص 11 .

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

- أ- البعد الإداري : يمكن النظر إلى الفندق بوصفه نظام إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية المحددة.
- ب- البعد التنظيمي : يمكن النظر إلى الفندق منظمة تؤدي كافة وظائفها من خلال هيكل تنظيم مقسم إلى وحدات تنظيمية يطلق عليها إدارات و أقسام.
- ت- البعد التجاري : يمكن النظر إلى الفندق بوصفه منظمة تسويقية تقوم بإشباع حاجات و رغبات الأفراد و الجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية و تحقيق أجر محدد.
- ث- البعد الاجتماعي : يمكن النظر إلى الفندق بوصفه منظمة اجتماعية تحتاج إلى إرشاد و ضبط و احكام عمليات التفاعل الاجتماعي التي تحدث بين العاملين في المنظمة الفندقية و تلك التي تحدث بين الضيوف.
- معظم تعاريف الفندق تركز على النقاط الأساسية التالية :
- المعيار الأساسي لتمييز الفندق من ناحية الخدمات هو وجود عدد من الأسرة فيه لتنويم الأفراد و توفير الراحة لهم؛
- الفندق يمثل وحدة اقتصادية متكاملة حيث يمارس الخدمات و النشاطات الأخرى المتممة، نشاط التسويق و المبيعات، نشاط إدارة الأفراد، النشاط المالي؛ و يسعى إلى تحقيق أكبر كمية ممكنة من الإيرادات بأقل ما يمكن من النفقات في أغلب الأحوال؛
- الفندق نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية، لكل منها طبيعة مميزة و خصائص مختلفة أهمها نشاط المكتب الأمامي و نشاط التسيير الفندقي، و نشاط الأتعمة و المشروبات...، و كل هذه النشاطات تتفرع إلى مجموعة أنظمة فرعية صغيرة تعمل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف الفندق، كما تشكل بمجموعها نظام متكامل ؛
- الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها⁵⁰.

⁵⁰ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، مرجع سبق ذكره ، ص21 .

الفرع الثاني : أنواع الفنادق :

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الفنادق⁵¹ :

أولاً- الفنادق التجارية:

يقع معظم الفنادق التجارية بالقرب من المطارات أو بالقرب من أواسط المدن الكبرى أو المدن المتوسطة، و تقدم هذه الفنادق خدماتها أساساً لرجال الأعمال الرحالة، و لهؤلاء الذين يقومون برحلات قصيرة؛ و يتسم كثير من هذه الفنادق بمحيط فخم و بمجال خدمات واسع.

و يملك الزبائن الخيار في معظم الفنادق التجارية بين عدة مطاعم تتراوح بين المقهى الرخيص و قاعات الطعام الفخمة، و تقدم بعض مطاعم هذه الفنادق بعض أنواع الترويح؛ أما المحلات التجارية في هذه الفنادق فتتضمن محلات الملابس و محلات الهدايا و مكان لبيع الصحف.

كما تضم بعض الفنادق التجارية محلات للحلاقة و صالونات للتجميل، و يحتوي كثير منها على حمامات السباحة و حمامات الساونا البخارية.

و تضم فنادق تجارية كثيرة صالات واسعة بإمكان نزلائها أو اي مجموعات أخرى استخدامها للحفلات و الولائم أو للمؤتمرات و الاجتماعات، و يقدم قسم التغذية بالفندق وجبات الطعام و الوجبات الخفيفة لمثل هذه المناسبات.

ثانياً- فنادق المنتجعات :

هي فنادق تقدم وسائل الراحة و السكنى و الطعام و الشراب للسياح، و لهؤلاء الذين يتمتعون بإجازاتهم، كما يوفر بعض هذه الفنادق ملاعب الجولف و التزلج و السباحة و نشاطات أخرى، و يبقى النزلاء لمدة تتراوح بين عدة أيام و عدة أسابيع.

⁵¹ محمد الصبري ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

و تقع معظم فنادق المنتجعات قرب البحيرات و الجبال أو بقرب البحر، إلا أن بعضها الآخر يقع قريبا من المدن الكبرى و يصلح مكانا لقضاء الإجازات لسكان المناطق المجاورة.

و في معظم فنادق المنتجعات يكون العمل موسميا، ففي الأشهر الباردة مثلا تسافر أعداد كبيرة من الناس إلى منتجعات الجبال للترجل.

و تقدم فنادق المنتجعات كذلك بعض النشاطات لزبائنهم بداخل الفنادق و كثير منها يضم بين جنباته صالات ألعاب رياضية و صالات ألعاب للتسلية، و حمامات سباحة داخلية و ساحات التنس، و يقدم بعضها في بعض الدول العروض الراقصة و الموسيقى و ضروبا أخرى من التسلية.

ثالثا- الفنادق السكنية :

و هي فنادق تُوَجَّر غرفة أو أكثر إلى الزبائن لفترات طويلة من الزمن، و تشبه هذه الفنادق مباني الشقق إلا أنها توفر أيضا خدمات الطعام وخدمة الغسيل و الكي.

يوجد أنواع أخرى من الفنادق نذكر منها ما يلي :

أ- فنادق العبور:

و هذا النوع من الفنادق استدعت وجوده متطلبات المدينة الحديثة، حيث تعتمد على حركة الترانزيت للمسافرين المغادرين و القادمين و هي تشمل على الأنواع التالية : فنادق المدن، فنادق المطارات، فنادق راكبي السيارات.

ب- الفنادق الموسمية :

و هي تلك الفنادق التي يأوي إليها النزلاء لقضاء مدة من الوقت أثناء موسم الصيف أو موسم الشتاء و ذلك وفقا لطبيعة و موقع المكان الموجودة به هذه الفنادق.

ت- فنادق الإقامة الدائمة :

و هي تلك الفنادق المعروفة لدينا حيث تقدم لنزلائها الإقامة الدائمة أو نصف الدائمة كأنهم في بيوتهم تماما⁵².

⁵² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

ث- الفنادق المتحركة :

الفنادق المتحركة هي نوع مستحدث من أنواع الفنادق و تتميز بصفة عدم الثبات في موقع محدد و لكنها تنتقل من مكان لآخر وفقا لهدف محدد و من خلال خطة محددة و منظمة لذلك، و هي تشمل :

-البواخر السياحية.

- عربات النوم في القطارات.

- الطائرات.

ج- الفنادق المؤقتة :

و هي تلك المعسكرات التي يتم إنشاءها بصفة مؤقتة و لغرض معين معسكرات الشباب مثلا.

ح- فنادق متخصصة :

و هذا النوع من الفنادق يتخصص في استقبال نوعية معينة متجانسة من النزلاء لقضاء وقت لتحقيق

هدف معين و هي تنقسم إلى :

- الفنادق الرياضية :

و هي تلك الفنادق المتخصصة في مجال الرياضة و أشهرها فنادق رياضة كرة القدم، و تتميز بأنها تكون معدة و مجهزة للاعبين هذه الرياضة كعمل الوجبات الخاصة باللاعبين ووجود صالات رياضية مجهزة و غيرها...

- الفنادق العلاجية :

و هي تلك الفنادق التي يقصدها النزلاء الراغبين في العلاج و تكون عادة بالقرب من المناطق العلاجية الطبيعية.

- الفنادق السياحية :

تنشأ هذه الفنادق في المدن الكبرى و الصغيرة لخدمة نزلائها مدة إقامتهم، و هي الأكثر انتشارا و التي تعتمد عليها صناعة الفنادق في أية دولة؛ و يراعى في هذا النوع من الفنادق أن تكون بمناطق تسمح لنزلائها القيام بمتعة السياحة التي حضر بسببها النزول من بلده لتحقيقها بالاستمتاع بالطبيعة و الآثار و الحضارة⁵³.

و المدير بالذكر أن كافة هذه الأنواع من الفنادق تشترك فيما بينها في أن إدارتها تتم بطريقة واحدة حيث

لا تختلف من حيث التنظيم الداخلي سواء إداريا او محاسبيا.

⁵³ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص15 .

الفرع الثالث : تصنيف الفنادق :

هناك عدة تصنيفات للفنادق و عموما نلاحظ أن الدول تعتمد في التصنيف ما يلي⁵⁴ :

أولاً- التصنيف من حيث الملكية:

يحتوي التصنيف من حيث الملكية على أربعة (04) أنواع من الفنادق هي:

أ- الفنادق الخاصة (المستقلة): هي فنادق لا ترتبط بأية سلسلة من السلاسل الفندقية العالمية

و ملكيتها تعود إلى فرد) شخص واحد (أو مجموعة أفراد و عادة ما تكون هذه الفنادق صغيرة و عدد غرفها قليلة، و تقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر و لخدمة شريحة معينة من محدودّي الإنفاق.

ب- فنادق السلسلة: هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم تعمل تحت اسم واحد

ويجري تشغيلها و إدارتها وفقا لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية) الشركة الأم (و تتقاضى الإدارة المركزية

من هذه الفنادق رسوما مقررّة أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري و العلامة شيراتون ،

Hilton التجارية للسلسلة الفندقية، و من أهم السلاسل الفندقية في العالم نجد : هيلتون ،

Intercontinental و أنتر كونتينونتال ، Hyatt و حياة ، Holiday inn هوليداي إن ،

Sheraton.... إلخ و لفنادق السلسلة مزايا و سلبيات كما هو موضح :

- استخدام اسم معروف و مشهور على المستوى العالمي؛

-دفع مبالغ مالية مقابل العمل باسم السلسلة؛

- توفر الأمن الوظيفي للعاملين ؛

-عدم المرونة الكافية في الاستجابة للتغيرات في السوق(بسبب ضرورة استشارة الإدارة المركزية)؛

-ضخامة رأس المال المستثمر و بالتالي كبر حجم الفنادق و تخصص الإدارة و القدرة التسويقية

المركزية؛

-ارتفاع أسعار مختلف الخدمات الفندقية بها فهي مقدمة لشريحة معينة من ذوي الدخول المرتفعة؛

-استخدام نظم الحجز الدولية؛

-عدم تكوين صورة ذهنية عملية حول الفندق؛

-تحسين عرض الخدمات الفندقية.

⁵⁴ يوسف أبو فارة، سمير أبو زيد، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ديسمبر 2005، ص 203، بتصرف.

ت- فنادق مختلطة: و هي الفنادق التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة و القطاع الخاص أو بين الدولة و شركات أجنبية.

ث- فنادق حكومية: و هي الفنادق التي تكون ملكيتها تابعة للدولة مثل الدور المتوفرة لدى بعض الوزارات و القوات المسلحة و الشرطة.

ثانيا- التصنيف من حيث الموقع:

يحتوي هذا التصنيف على خمسة أنواع من الفنادق و هي:

- فنادق وسط المدن: تقع دائما داخل حدود المدينة و تتراوح درجاتها من 05 نجوم إلى الدرجة السياحية، و بعضها يقدم كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها السياح و رجال الأعمال، و تتراوح أحجام هذه الفنادق من 30 غرفة إلى 500 غرفة و ملكيتها متفاوتة بين أهلية و شركات بمختلف أنواعها.

- فنادق المطارات: يوجد هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو في داخلها و قد نشأت أساسا لإيواء المسافرين بالطائرات و مسافرين الشركات السياحية العالمية و الترانزيت أي المسافر العابر أما درجات هذه الفنادق فتتراوح بين فنادق الخمس نجوم إلى الدرجة الأولى.

96 تسمى أيضا بفنادق مستخدمي السيارات فهي على شكل

- فنادق الطرق السريعة MOTEL: شاليهات متفرقة أو مبنى واحد مجاور له موقف

للسيارات، و موقعها يكون على الطرق السريعة للسيارات مباشرة أو في ضواحي المدن الكبرى، كما تقدم خدمات بأسعار أقل

- المنتجعات: نشأت المنتجعات السياحية في بداية القرن العشرين، و توسعت بازدياد العمران و توفر البنية التحتية كما تركز المنتجعات قرب المناظر الطبيعية و تكون مساحتها محدودة، و تتكون من شقق منفصلة أو ملتصقة أو شاليهات بالإضافة إلى فنادق، و توفر كافة الخدمات التي يطلبها السائح.

- فنادق السواحل: تتميز بحكم موقعها بالقرب من السواحل الخلابة و المهمة في العالم و

تتراوح درجاتها من الخمس إلى أربع نجوم و تمتاز دائما بكبر حجمها و تنوع الخدمات التي تقدمها

للضيوف و يتعرض عملها دائما للموسمية، و من أهم فنادق السواحل في العالم تلك الموجودة على

سواحل ميامي و لوس أنجلوس و سواحل البحر الكاريبي و في فرنسا و مونت كارلو و في بعض الدول التي تقع على البحر الأبيض المتوسط كالجيزة، المغرب، تونس، مصر⁵⁵.

⁵⁵ يوسف أبو فارة، سمير أبو زيد، نفس المرجع السابق، ص 204.

ثالثا- التصنيف من حيث الطبيعة (الخدمات المقدمة):

يحتوي هذا النوع على ثمانية أنواع من الفنادق هي⁵⁶:

أ- الفنادق التجارية: تسعى هذه الفنادق على أن تكون مكانا لاجتماع الناس لغايات تجارية لذلك نجد ان موقعها يكون عادة في قرب المدن التجارية و الصناعية أو بالقرب من بورصة الأوراق المالية والمطارات و تركز هذه الفنادق اهتمامها على بعض نوعيات رجال الأعمال المؤقتين و الدائمين و على سياحة المؤتمرات و الولائم و إقامة الحفلات و الأفراح ، و أغلب الفنادق التجارية تكون ذات غرف كثيرة و تملكها الشركات الكبيرة و تديرها السلاسل الفندقية الشهيرة أو تكون مملوكة للسلسلة نفسها.

ب- فنادق الإقامة: و قد أنشأت بغرض إيواء العاملين البعيدين عن أسرهم، ويعمل هذا الفندق كمبنى أو أكثر يضم عدة غرف، و توفر خدمة التدبير الفندقي فقط حيث لا تقدم وجبات للضيوف، و بالطبع تكون أسعارها أرخص بكثير من الفنادق الأخرى ، كما أن ملكيتها تابعة لمالك واحد أو لجمعيات تعاونية أو دينية، و قد لا يكون هدفها الرئيسي هو الربح مثل دور المسنين.

ت- فنادق المقامرة: تمتاز هذه الفنادق بالمغلاة في ديكوراتها و قاعاتها الداخلية الجميلة و الخلابة و تكون دائما ضخمة جدا، وغالبا فنادق الخمس نجوم.

كما تحتوي على طوابق تحت الأرض تتضمن حمامات السباحة، قاعات رياضية، مساح و أسواق.... تجتذب هذه الفنادق الطبقة الفنية من السياح على وجه التحديد و سياحة المؤتمرات أيضا، و غالبا نرى أن أغلب المسابقات الرياضية العالمية و مسابقات انتخاب ملكات الجمال و مسابقات توزيع الجوائز السينمائية و الثقافية معظمها يعقد في هذه الفنادق، فأشهر هذه الفنادق في لاس فيغاس، أتلانتا، نيوجيرسي، جزر الهاواي، الولايات المتحدة الأمريكية و جزر الكاريبي، مدينة كارلو في إمارة موناكو.

ج-بيوت الشباب: عبارة عن فندق أو بناية أو عدة أبنية غرضها إيواء الشباب الراغب في السفر و الترحال و التعرف على بلدان أكثر و شعوب متعددة لقاء أجر زهيد، و الهدف من إنشاء بيوت الشباب ليس الربح و إنما توثيق الروابط بين الشباب و تذويب الفوارق بينهم كما تعمل على توسيع معارفهم و تزويدهم بمختلف المعلومات العامة عن البلدان الخارجية، كما تعمل على تكوين الصداقات و توثيقها بين شباب البلاد الأخرى و تنمية شعور المحبة و الإنسانية و قد يتعلم النزيل في هذه البيوت لغات و عادات و تقاليد الدول.

⁵⁶ يوسف أبو فارة، سمير أبو زيد ، مرجع سبق ذكره ، 205 .

ج- المنتجعات : و سبق الكلام عنها في تقسيم الفنادق من حيث الموقع، و هناك أنواع لفنادق المنتجعات مثل المنتجعات الصيفية و الشتوية و الصحية و الجبلية...

ح- الفنادق المتحركة : يمكن تقسيم الفنادق المتحركة إلى 03 أنواع:

- الفنادق العائمة : هي الفنادق العائمة التي تجوب الأنهار و البحيرات و البحار و المحيطات و تنقل

المسافرين من مدينة لأخرى أو من قارة لأخرى أو الرحلات البحرية حول العالم... إذ تستغرق الرحلات من 03 أيام على 10 أيام و قد تزيد، تجهز هذه السفن بكافة الخدمات التي يطلبها المسافر ، و من أشهر السفن التي تعمل بين لوس أنجلوس و المكسيك Love Boat . التي تعتبر ضمن الفنادق العائمة العالمية سفينة الحب

- الفنادق البرية المتحركة : تطلق هذه التسمية على غرف قطارات النوم المتواجدة في القطارات حيث أن

معظم قطارات النوم التي تقطع المسافات الطويلة تكون مجهزة بغرف من الدرجة الأولى و الثانية أيضا، إذ تحتوي الغرف على كافة التسهيلات التي يحتاجها المسافر ، هذه القطارات قد تصل رحلتها في بعض الأحيان إلى 04 أيام يقضيها المسافر في القطار، أيضا تطلق هذه التسمية على السيارات السياحية (الكرفانات) التي تحتوي على غرف النوم مع خدماتها و التي تنتشر بكثرة في أمريكا ، كندا، أوروبا الغربية.

خ- الفنادق الطائرة : يقصد بها غرف النوم الموجودة على متن الطائرة هذا النوع من الفنادق قليل

في الأمريكية ، (Regent air) العالم، و أول شركة طيران انتهجت و طورت هذه الفكرة هي ريجنت إير تحتوي الطائرة على قاعة اجتماعات و مطعم و مقهى و خدمات الهاتف و البرق و السيكرتارية و الترجمة و الكمبيوتر... إلخ، و بالطبع تكون تكلفة الرحلة مرتفعة جدا قياسا بتكاليف الرحلات على متن الطائرات الاعتيادية الأخرى، كما أن هذه الطائرات مجهزة طبيا لنقل مريض أو أكثر بناء على طلبات خاصة.

د- الفنادق العلاجية : أخذت في السنين الأخيرة تنتشر هذه الأنواع من الفنادق و التي تكون فنادق ذات

درجات عالية 05 و 04 نجوم فقط و تقع هذه الفنادق قرب ينابيع المياه المعدنية و الكبريتية أو في المناطق التي تتمتع بمميزات علاجية بالطبيعة و على أغلب الأحيان تقع المستشفيات أو المراكز العلاجية بالقرب من هذه الفنادق أو في داخلها، أغلب ضيوف هذه الفنادق هم من المرضى الذين يرغبون في هذه المستشفيات أو أشخاص تعافوا من مرض معين و يحتاجون إلى فترة نقاهة و على الأغلب تكون فترة إقامة الضيوف طويلة في هذه الفنادق طبقا لحاجة العلاج⁵⁷.

ذ- الفنادق الرياضية : تنتشر هذه الفنادق في المدن التي تحتوي على ملاعب كبيرة و المدن الأولمبية أو

قرب الملاعب المشهورة في العالم، و تتراوح درجتها من نجمتين إلى 05 نجوم ، قسم منها يخصص لإقامة اللاعبين و قسم مخصص للمشجعين... إلخ، أغلب هذه الفنادق تكون مجهزة بكافة الخدمات الضرورية التي يحتاجها الرياضي أو الهواة كقاعات للتمرين أو الرياضة العادية.

⁵⁷ يوسف أبو فارة، سمير أبو زيد، مرجع سبق ذكره ، ص 206 .

رابعاً- التصنيف من حيث عدد النجوم:

كلما زادت عدد النجوم كلما توسعت خدماته وارتفعت أسعاره و تقسم الفنادق من حيث عدد النجوم كما يلي⁵⁸:

أ- فنادق ذات خمسة نجوم: يعتبر من أرقى أنواع الفنادق و يقدم خدمات متكاملة للضيوف و بأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع و حجم هذه الخدمات.

ب- فنادق ذات أربعة نجوم: بطبيعة الحال تكون مستوى خدماتها و أسعارها أقل من من فنادق ذات 05 نجوم بنسبة ضئيلة تتناسب مع الخفض في الأسعار.

ت- فنادق ذات ثلاثة نجوم: و يكون مستواها أقل من فنادق 04 نجوم بشكل أكثر وضوحا و في المقابل السعر المنخفض و قد لا تتوفر بها الخدمات الإضافية المطلوبة في المستوى الأعلى.

ث- فنادق ذات نجمتين: تقترب في المستوى من الفنادق الشعبية أو فنادق النجمة الواحدة إما طبقا لانخفاض مستوى الأثاث أو لكونها لا تتمتع بالخصوصية بمعنى استخدام المناطق العامة للنزلاء.

ج- فنادق ذات نجمة واحدة: و تكون متواضعة جدا بالنسبة لخدماتها و عدد غرفها و أسعارها و المناطق التي توجد بها أيضا.

كما يوجد هناك تصنيف آخر للفنادق وفق معيار الاعتمادية فهناك فنادق معتمدة و أخرى غير معتمدة و الاختلاف في ختم الاعتراف الرسمي من قبل وزارة السياحة.

المطلب الثالث : الصناعة الفندقية و أهميتها :

تعتبر الصناعة الفندقية أو ما يطلق عليه بصناعة الضيافة واحدة من الصناعات البارزة والمؤثرة في اقتصاديات العديد من البلدان في العالم كإسبانيا وفرنسا واليونان ومصر وتونس وغيرها، حيث لاقت في العقود القليلة الأخيرة رواجاً واسعاً وساهمت بفعالية في نمو الدخل القومي لتلك البلدان.

الفرع الاول: نشأة و تطور مفهوم الفندقية :

لا يمكن ان نتصور ان حاجة الانسان في اسفاره المختلفة والمتنوعة الاغراض قد تختلف من عصر الى اخر فالحاجة الى الطعام والمأوى هي ذاتها على اختلاف العصور وبالتالي لا بد من وجود اماكن توفر مثل هذه الحاجات⁵⁹.

⁵⁸ يوسف أبو فارة، سمير أبو زيد ، مرجع سبق ذكره ، 207 .

⁵⁹ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، 2007 ، ص6.

تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جداً ، فظهور الفنادق في العصور القديمة ارتبط وثيقاً بظهور الضيافة نفسها ونشوتها ، حيث كانت الضيافة في العالم القديم تقتصر في الأصل على إشباع حاجة المسافر العابر ، سواء أكانت هذه الحاجة لزيارة أم لتجارة . بيد أن توثيق العلاقات وتزايدها بين المدن ، وما استتبع ذلك من كثرة الأسفار وتعدد الحاجات التي تتطلب إنشاء النزل السكنية العامة لتفي بهذه الأغراض ولا سيما في المدن التي أصبحت مراكز تجارية هامة .

إن تحليل التطور التاريخي لصناعة الفنادق يبين أن الفندقية قبل أن تصل إلى هذا المستوى من التطور في الوقت الحالي مرت بثلاث فترات هي ⁶⁰ :

أولاً - الفندقية في الشرق القديم : الضيافة أصلاً كانت من أعظم مآثر الحضارة القديمة ولا سيما في الشرق القديم ولعل هذا هو السبب في تأخر ظهور الفنادق في بلاده ، وتبين الدراسات التاريخية لبلدان الشرق القديم أن البلدان العربية بلغت في إكرام الضيف حتى أصبحت الضيافة العربية في العالم كلة مضرب الأمثال . كان عليّة القوم عند العرب يوقدون النيران ليلاً فوق قمم الجبال العالية ليراها المسافر من بعيد فيتجه نحوها ليجد الدفء والمأوى والمأكل دون مقابل ، وثمة رأي يرى أن الفندقية ظهرت في الشرق القديم قبل ظهورها في القارة الأوربية بزمن طويل وليس معنى هذا أن انتشارها كان انتشاراً عاماً وطبيعياً بالمعنى الذي رأيناه في غيرها من باقي الشعوب القديمة .

ثانياً - الفندقية عند الإغريق : إن الفندقية العامة أي الضيافة لم تعرف عند الإغريق القدماء في بادئ الأمر ، لأنهم كانوا يشتهرون بكرم الضيافة مثلهم مثل باقي الشعوب الشرقية ، ذلك لأن الإغريق القدامى كانوا على اتصال وثيق بأهل الشرق القديم ومصر بصفة خاصة حيث تبادلوا العلوم والمعارف . نرى أن الفندقية عند الإغريق كانت أساساً للفندقية العلاجية إلى حد ما .

ثالثاً - الفندقية عند الرومان : الفندقية عند الرومان لم تأت بجديد على ما أتت به الفندقية الإغريقية من الناحية النوعية إلا أننا نرى أنها فاقت هذه الأخيرة بأن صقلتها و نظمتها من الناحيتين الشكلية والقانونية .

رأينا أن الفندقية لم تعرف في الشرق القديم إلا عندما كانت الجنود تحتاج خلال سيرها إلى ملاجئ تأويها ليلاً من الضواري وتحميها نهاراً من حرارة الشمس ، فكان الحكام والسلاطين يقيمون لهم في طريقهم مبانٍ جماعية في قلب الصحاري على مسافات متباعدة وبقدر الإمكان يختارونها قرب منابع المياه ، وكان يطلق على هذه النزل لفظ "Cauponae" هذه النزل لم تكن سوى استراحات تتكون من فناء كبير محاط من جميع جوانبه بغرف

⁶⁰ نفس المرجع السابق ، ص 11 .

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

مفروشة ، مخصصة لإيواء الأعراب دون مقابل ، فهي خالية من الفراش والزاد ، وكان لزاما على المسافر أن يأتي بهما معه .

وقد عم انتشار هذه النزل بعد الفتوحات وأصبحت تستعمل من قبل المسافرين سواء أكانوا أفراد أو قوافل ، فعرفت في بلاد شرق البحر الأبيض المتوسط مثال القسطنطينية وبلاد الفرس وسائر البلدان العربية بـ (أم خان) . أما في بلاد شمال أفريقيا (جنوب البحر الأبيض المتوسط) فقد عرفت بأسم (منزل) أو (كرفات سراي) ، لأنها أصبحت بعد الفتوحات الرومانية تعد الإيواء القوافل والمسافرين.

المرحلة الثانية : الفندقية في العصور الوسطى:

تعتبر العصور الوسطى هي بداية تطور صناعة الفنادق حيث كانت تلك الفترة طويلة ورافقتها ظروف اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة أثرت عليها كثيراً ، وأخذت الفنادق تغزو المدن الكبرى وتحل محل الخانات في المدن الصغيرة.

ففي العصور الوسطى كانت المسيحية قد انتشرت وعمت القارة الأوروبية وتميزت التقاليد الدينية وقتئذ بما عرفت به من حب للمستقبل بكرم الضيافة واعتبرته أحد الواجبات الدينية.

بيد أن هذه الضيافة الخاصة لم تستمر طويلاً نظراً لتزايد الأسفار سواء أكانت للتجارة أم لتأدية فرض الحج ... الأمر الذي أدى إلى انتشار الفندقية العامة في المدن تبعاً لتطور طرق المواصلات ووسائل النقل نتيجة لاختراع الآلات البخارية والسيارة والدراجات النارية والسكك الحديدية.

وأهم ما تمتاز به العصور الوسطى هو تطور وتحول الخان البدائي الذي كان يتكون من غرف نوم درجة أولى وغرف نوم مخصصة لطاقم السائقين (غرفة أو غرفتين كبيرتين) وحانة وفسحة في الوسط وكذلك إسطنبول للحيوانات إلى فندق كبير وانتشاره داخل المدن ، وكانت هذه الفنادق الأولية مقسمة إلى غرف صغيرة وبسيطة لإيواء الفقراء وغرف جيدة لإيواء الأغنياء وكانت غرف الأغنياء كبيرة وذو أثاث فاخر وفي بعض الأحيان توجد فيها فسحة إضافية لتقديم الطعام⁶¹.

وهكذا أنشئت الفنادق الكبيرة في العواصم ، ولأول مرة ظهر أسم الفندق على لافتات كبيرة معلقة على شرفتها مثل فندق "سكك الحديد" وهنا بدأ هذا الجديد يأخذ طرازاً معيناً يتفق مع متطلبات الخدمة وسهولتها ، وأصبحت الصالة العمومية في الطابق الأرضي وفي الأدوار العليا أصبحت الغرف عبارة عن وحدات متشابهة.

⁶¹ عصام حسن السعيد ، إدارة المنشآت الفندقية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 27 .

وتشير المراجع النظرية المتخصصة إلى أن الفنادق في العصور الوسطى كانت تتكون من عدد كبير من الغرف تستوعب أحياناً ما بين 100-150 شخصاً ولم يكن باستطاعة الفندق وأسرته الصغيرة أن يقوم بخدمة هذا العدد الكبير من الضيوف فلجأ إلى مساعدة آخرين يعملون في المطبخ والمطعم وخدمة الطوابق بعد أن كان الخان يدار من قبل مالك الخان وأفراد أسرته وهكذا ظهر التخصص المهني في صناعة الفنادق وبشأنه الأولى لعلم الفنادق.

المرحلة الثالثة : الفندقية في العصور الحديثة

أصبحت صناعة الفنادق في العصر الحالي⁶² صناعة فريدة ومتميزة لها خصائصها وأنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياساتها ، فالواقع التطبيقي يبين أن الكثير من رجال الأعمال والشركات في معظم بلدان العالم أخذت تهافت على الاستثمار في القطاع الفندقية ، إذ قامت بتأسيس شركات عالمية تهدف إلى إدارة السلاسل الفندقية والفنادق الكبيرة وتعمل على إدخال أحدث وسائل البناء الإنشاء والتكنولوجيا والإدارة الحديثة فيها.

وتشير دراسات صناعة الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن صناعة الفنادق فيها شهدت نمواً ملحوظاً في العشرينيات من القرن الماضي ، كما تم فيها تطوير الكثير من المفاهيم المتعلقة بتصميم الفنادق من خلال العمل الدؤوب والمتواصل لتقابل رغبات المسافرين والسائحين المتغيرة باستمرار ، فالفنادق الموحدة ذات الأحجام المتوسطة والقائمة في مراكز المدن التجارية تم استبدالها بفنادق أخرى تتميز بناؤها بفن معماري خلاق وجديد ، وبقاعات مركزية ذات سطوح عالية وبمصاعد خارجية جذابة ، وبإبداعات أخرى أصبحت سمة ملازمة لكثير من الفنادق منها " Century Plaza " في لوس أنجلوس وكذلك فنادق " Regency Hyahh " في أتلانتا ، كما تم إنشاء فنادق المؤتمرات الضخمة التي تتميز بكبر حجمها ومساحات واسعة لإقامة الحفلات لتقابل متطلبات السوق المتزايدة والمتغيرة باستمرار ، وخير مثال على ذلك " New York Hilton " .

أما في القارة الأوروبية فقد انتشرت فيها الفنادق ووسائل الإيواء بكافة أنواعها وأشكالها ، ففي ألمانيا الغربية سابقاً على سبيل المثال ظهر في عام 1954 م حوالي 18 ألف مشروع فندقي بعدد الأسرة يبلغ 295 ألف سرير . كما أن أغلب فنادق مدريد في أسبانيا وبعض فنادق البلدان الأخرى بلغ عددها حوالي خمسين فندقاً مملوكة كلها لشركة فندقية كبرى مركزها بقع بمدينة مدريد العاصمة . كذلك وصلت صناعة الفنادق في إنكلترا إلى مستوى عال ، بيد أنها لا ترقى بطبيعة الحال إلى الدرجة التي وصلت إليها صناعة الفنادق في أمريكا ، وحي تحتوي على ما يقرب من 1,180,000 سرير . يقوم بتمثيل الفنادق في بريطانيا جمعية الفنادق والمطاعم البريطانية " British Hotels and Restaurants Association " ومركزها لندن ، وينضم إلى هذه الجمعية أكثر من ألف من المحلات العامة متفرقة في شتى أنحاء إنكلترا واسكتلندا وشمال أيرلندا ، كما ينضم إليها

⁶² عصام حسن السعيد ، نفس المرجع السابق ، ص 28 .

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

كذلك بعض الفنادق الموجودة في المستعمرات عبر البحار . تدخل هذه الجمعية ضمن أعضاء الجمعية الدولية للفنادق .

وتشير المراجع النظرية المتخصصة إلى أن الإقامة في القارة الأوربية منتشرة بشكل كبير ولا سيما في المدن الكبرى غير أنها لم تصل إلى ذلك المستوى من التطور الذي وصلت إليه الفنادق الأمريكية من حيث الإدارة والتكنولوجيا والحجم . أما عن الفنادق في الوقت الحاضر، فقد أصبحت علما مستقلا، له قواعده وأسسها ونظرياته، وارتبط هذا العلم بعلوم أخرى مثل: الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والتاريخ والبيئة والصحة المهنية، وغير ذلك.

ولاشك أن ارتفاع مستويات المعيشة، وزيادة عدد الأغنياء وأصحاب الثروات، وانتشار التعليم والتطور التكنولوجي في شتى المجالات، فضلا عن تحسين العلاقات السياسية بين الدول، يسهم في تطوير صناعة الفنادق في العصر الحالي⁶³ .

الفرع الثاني : العوامل التي أدت إلى انتشار و تطور صناعة الفنادق في العالم

تحدينا مجال الفنادق البدائية⁶⁴ و صرنا نتكلم اليوم عن مؤسسات بإدارة محترفة و التي صناعتها و مهمتها على التأمين للمسافرين حسن الاستقبال و الراحة.

في الاقتصاد السياسي تشمل كلمة صناعة كل نشاط يهدف إلى إنتاج و ترويج الثروات باستعمال الطبيعة و الشغل و رأس المال، هكذا يكون تعريف " صناعة الفنادق " مبرر و يشمل كل استغلال مصمم للحصول على المال و تقديم الخدمات الخاصة بالأشخاص و حياتهم المادية؛ حاليا و بعد تلبية احتياجات المسافرين من أمن و راحة صارت طلباتهم تتعدى حاجات الرجل الاقتصادي و منذ الآن المطلوب هي حاجات الرجل الاجتماعي المتعشش للميزات الأخلاقية، و الثقافية المتوفرة في الحضارة.

الإشكاليات المتعلقة بالتطور السريع، في ظروف و نمط حياة المجتمعات و الأنماط الجديدة للسياحة الميسرة بالسفر، تقودنا لتوسيع مفهومنا التقليدي للضيافة الفندقية.

صناعتنا الآن تتضمن مجموعة متباينة من الأنشطة، و الفندقية هي أحد فروعها.

⁶³ عصام حسن السعيدى، مرجع سبق ذكره ، ص29 .

⁶⁴ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، مرجع سبق ذكره ، ص45 .

الاقتصاديون يتوقعون في المستقبل تطور كبير في قطاع الخدمات و صناعة الفنادق بأشكالها المتعددة، و هو النوع الأكثر وضوحا.

ختاما نشير إلى أن المفهوم الضيق ل - صناعة الفنادق - سوف يتوسع أكثر فأكثر ليتجاوب مع نمط الحياة و تطلعات الأناية التي ستطالب بها الأجيال القادمة في العمل و الراحة.

الفرع الثالث : خصائص صناعة الفندقية:

أولاً- تساهم الفنادق في دعم اقتصاد الدولة من خلال زيادة الإيرادات و ذلك عن طريق الرسوم و الضرائب على الخدمات و الجمارك، فهي بذلك تساعد على تحسين ميزان المدفوعات.
ثانياً- إن المنتج الفندقي المباع يقوم أساسا على خدمات و ثروات غير مادية مثل الإقامة و الترفيه و الاستشفاء و الراحة، فضلا على أنه نشاط تصديري.
ثالثاً- الخدمة الفندقية يحضر مستهلكوها إليها و لا تذهب إليهم مثل بعض المنتجات الصناعية التصديرية الأخرى.

رابعا- صعوبة الحكم على جودتها نظرا لأن الخدمة غالبا ما تكون ملموسة.
خامسا- لا يمكن تخزين الصناعة الفندقية لاستخدامها عند الطلب في فصول الذروة.
سادسا- إلا أنه رغم تقدم التكنولوجيا فمازالت الصناعة الفندقية تعتمد على العامل البشري.

مما سبق يمكن التطرق أكثر للخصوصية النشاط الفندقي⁶⁵ و يمكن أن يتميز هذا الأخير بالصفات التالية :

- أ- حساسية النشاط الفندقي للأحداث السياسية، فأى أحداث سياسية تقع في دولة ما قد تؤثر على المنطقة كلها و المثال على ذلك الحروب المستمرة في الشرق الأوسط و الخلافات السياسية بين الدول، حيث أثرت هذه الأحداث على نمو عملية السفر إلى هذه المنطقة بشدة أدت إلى صعوبة التنبؤ بها
- ب- حساسية النشاط الفندقي للظروف الاقتصادية للدول التي تصدر الزوار، فالعملة القوية تمكن مواطنها وحاملها من السفر و الإنفاق بسخاء في الدول التي تعاني من انخفاض عملتها.
- ت- يعتبر مفهوم الخدمة من المفاهيم الأساسية في الصناعة الفندقية حيث يقاس النجاح بمستوى الخدمة و هذا يتطلب القياس المستمر لدرجة رضا النزلاء لهذه الخدمات.
- ث- يعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الصناعة الفندقية، فبالرغم من تطور الآلية و المكنة إلا أن ذلك يقلل من أهمية العنصر البشري لأن الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر مع النزلاء.

⁶⁵ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، نفس المرجع السابق ، ص 46 .

ج- هناك العديد من الأنشطة المختلفة التي تتم داخل الفندق في نفس الوقت كخدمات الإقامة و إعداد الطعام و تقديم الشراب و هذا يتطلب المقدرة على التنسيق لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة و هذا يبرز دور الغدارة المحترفة.

ح- ساعات العمل 24 ساعة يوميا و سبعة أيام في الأسبوع، فالعاملون في هذه الصناعة يعملون بينما الآخرون في إجازة في حالة استرخاء، بمعنى آخر أن النشاط الفندقي يتميز بنظام الخدمة المستمرة على مدار اليوم.

خ- تأثر النشاط الفندقي بالموسمية و هذه إحدى مشاكله الأساسية و هذا يتطلب الإعداد و التسويق لبرامج شاملة و بأسعار مخفضة في أوقات انخفاض الطلب.

في الأخير كخلاصة يمكن إيجاز هذه المميزات:

-أغلب الخدمات الفندقية غير ملموسة لكونها تمثل تجارب و خبرات و معارف ذهنية يصعب تحديد أبعادها ماديا.

- يتميز عملاء الخدمات بأنهم يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن انتاجها.

- يمكن للعملاء أن يحصلوا على هذه الخدمات مباشرة أو غير مباشرة و ذلك من خلال وسطاء

متخصصين كحالات النقل و الإطعام و غيرها.

- يقوم العملاء باستهلاك هذه الخدمات فور تلقيها و لا يمكنهم الاحتفاظ بها أو تخزينها.

- كما أن الخدمات الفندقية لا يمكن تنميطها، فهي دائما متغيرة و متنوعة لارتباطها بما يطلبه كل عميل

أو كل مجموعة من العملاء.

الفرع الرابع: أهمية الصناعة الفندقية :

إن الصناعة الفندقية هي الدعامة الأساسية لصناعة أكبر هي صناعة السياحة، كما أن هذه الأخيرة تعتبر أحد الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني و مورد رئيسي يغذي خزينة الدولة بالعملات الاجنبية و المحلية و تمثل السبل الهامة في امتصاص البطالة، كما يمكنها تنشيط قطاعات أخرى في الاقتصاد كالنقل وجميع أنواعه البري، البحري و الجوي و بواسطة القطارات و وكالات السفر و المحلات التجارية بمختلف أنواعها والبنوك و مؤسسات التأمين و دور الترفيه و غيره من القطاعات الكثيرة ذات الصلة بالنشاط السياحي في البلاد. و كل هذا من شأنه المساهمة بفعالية في تنمية الدخل القومي، الأمر الذي يستدعي بذل المزيد من الجهود نحو تطوير و تنمية مؤسسات هذا القطاع و لعل من أهم الوسائل و الأساليب لتحقيق هذا المبتغى هو تحديث الطرق و المناهج

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

التسيرية لهذا النوع من المؤسسات قصد الاستغلال الأمثل للموارد و توظيفها بفعالية لتحقيق أفضل النتائج المرجوة، لا سيما في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة للاقتصاد المحلي و الدولي⁶⁶.

من بين أهم تلك السبل و التي أثبتت نجاعتها و فعاليتها على الصعيد العالمي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، إذ يراها (Evans,1993) بأنها " مفهوم إداري متكامل موجه نحو التحسين المستمر في جودة السلع و الخدمات بمشاركة كل المستويات و الوظائف في المنظمة " حيث أنها تعتبر مدخل تسيري متكامل يركز على الجودة و مبني على أساس مساهمة أعضاء الفريق لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق الرضا و المنافع لكل من الأفراد و المؤسسة و المجتمع و من الأدوات الاستراتيجية الفاعلة و الرامية لامتلاك و تحسين الميزة التنافسية و التميز في الأداء، مما يساهم في دفع عجلة التنمية على مستوى الاقتصاد الجزئي و الكلي للدولة على حد سواء.

الفرع الخامس : مجالات النشاط الرئيسية للمؤسسات الفندقية:

من أهم مكونات العملية الإدارية⁶⁷ التي تمارسها الإدارة الفندقية قيامها بتنظيم الأنشطة الفندقية والاعتناء بكل قسم فيها بحيث تعمل على أن يكمل كل قسم الأخر بشكل تعاوني متبادل للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف المسطرة

تختلف المؤسسات الفندقية بحسب حجم الأعمال، فكلما كان الحجم كبيرا، كلما كانت الأنشطة التنظيمية عديدة وموسّعة والواقع أن هذه الأقسام جميعا ليس بالضرورة أن تتواجد في جميع المؤسسات الفندقية . ولهذا سوف نركز على أهم الأقسام التي لا بد وأن تتواجد في أي مؤسسة فندقية مهما كان حجمها وهي:

-الإدارة العامة للمؤسسة الفندقية: أو مديرية المؤسسة وهي التي تتولى الإشراف على جميع الأقسام وتقع على عاتقها مسئولية توفير كافة الخدمات للعملاء (الضيوف) وتعمل على راحتهم.

-قسم الموارد البشرية: والذي يهتم بإدارة وتسيير شؤون العاملين كتفويض المهام، التدريب، الترقيات ودفع الأجور والحوافز وغيرها وهو من بين أهم الأقسام في المؤسسة الفندقية.

-قسم المطاعم والمطابخ: وتهتم الفنادق كثيرا بهذا النوع من الخدمة ونوع الطعام نظرا لدوره الرائد في جلب العملاء وكسب رضاهم.

قسم الشؤون المالية والمحاسبية: وهو يهتم بجميع النشاطات المالية داخل الفندق من تدوين مصروفات وإيرادات وتحرير فواتير...الخ.

⁶⁶ محمد أمين سيد علي ، إدارة الفنادق و رفع كفاءتها الانتاجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1998 ، ص18 .

⁶⁷ احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، اطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية سنة 2007-2008 ص95.

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

-قسم الشؤون الهندسية :أو قسم الصيانة ويهتم بجميع أعمال الصيانة والتصليح والترميم وغيرها من الأعمال الهندسية بالمؤسسة الفندقية.

-قسم المشتريات :والذي يهتم بالإمدادات والتمويل بصفة عامة.

-قسم التسويق :والذي يتولى عمليات الترويج للخدمات الفندقية وتسهيل التعاقد مع الشركات السياحية ومكاتب الحجز والسفر والرحلات الجماعية والبحث عن أسواق جديدة وغيرها.

-قسم الإيواء⁶⁸ (الغرف): والذي يتولى بتوفير كافة احتياجات الغرف من مفروشات وأغطية وغيرها وهو المسؤول عن خدمات الاستقبال والذي يعد المكان الذي يتم فيه لقاء العاملين بالفندق مع العملاء (الضيوف) لأول مرة والذي يجب أن يتحلى بحسن التنظيم والتنسيق بغية توفير التسهيلات اللازمة للحصول على تقدير ورضا هؤلاء العملاء كونه يمثل جوهر الخدمات الفندقية . كما أن هذا القسم يضم خدمات أخرى كالنظافة والهاتف وغيرها.

قسم العلاقات العامة :وهو المسؤول عن الاتصال وتوفير العلاقات والصلاة الجيدة للعملاء (الضيوف) وغيره.

وهناك أقسام أخرى مختلفة كقسم محطة السيارات، قسم الخدمات الطبية، قسم الأمن والحراسة وغيره تتواجد على مستوى العديد من المؤسسات الفندقية الأخرى.

المبحث الثاني : طبيعة العنصر البشري في المؤسسة الفندقية :

لكي تعيش المؤسسات الفندقية في المستقبل فإنها تعتمد على خدمة الضيافة وليس على جودة المنتج فقط وهذا ما يجعل للعنصر البشري دور رئيسي .

المطلب الأول : ماهية الوظائف الفندقية :

تعتبر المكانة التي يحتلها المورد البشري في المؤسسة الفندقية جد مهمة، لذلك فان المنظمة تعمل جاهدا لتحديد مسؤوليات كل عامل مما يشكل نظام هيكلي يسمح بتحديد وظيفتهم باعتبار ان وظائف الفندق متعددة و متباينة و يضمن ايضا سيرورة النشاطات داخل الفندق

⁶⁸ نفس المرجع السابق ، ص 96.

الفرع الاول : الوظائف الفندقية :

إن الوظائف الفندقية⁶⁹ هي أحد العناصر الأساسية للبيئة الداخلية لـ؟؟؟، و هذه الوظائف تؤثر في بعضها البعض و ينبغي أن تعمل بصورة متكاملة حتى تتحقق تداؤمية العمل الفندقي؛ و حتى تنجح استراتيجية ترويج الخدمات الفندقية فإنه ينبغي أن تجري عمليات صياغتها و تنفيذها في ضوء معطيات الوظائف الفندقية الأخرى. هناك مجموعة من الوظائف الفندقية الأساسية أهمها⁷⁰ :

أولاً- وظيفة الشراء :

تختص هذه الوظيفة بشراء ما تحتاجه المنظمة الفندقية من سلع و خدمات... ووظيفة الشراء قد تكون مركزية و غير مركزية.

ثانياً- وظيفة التأمين :

تختص هذه الوظيفة بالتأمين على أعمال الفندق و جميع أو بعض نشاطاته.

ثالثاً- وظيفة الموارد البشرية :

و هذه الوظيفة تعالج كل ما يتعلق بطاقم العمل كالاستقطاب و الاختيار و التغيير و التدريب و الترقيات و نظم الأجور و التحفيز.

أ- وظيفة الحجز :

تعالج هذه الوظيفة جميع طلبات الحجز.

ب- الوظيفة القانونية :

تختص هذه الوظيفة بمعالجة ما ينشأ بين المنظمة الفندقية و الأطراف الأخرى من نزاعات.

ت- الوظيفة المالية :

هذه الوظيفة تتعلق بجميع المسائل المالية (المحاسبة، الاقتراض، سياسة الإئتمان...).

⁶⁹ سعيد محمد المصري ، إدارة الفنادق ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1998 ، ص12 .

⁷⁰ سعيد محمد المصري ، نفس المرجع السابق ، ص 13 .

ث- وظيفة الغرف و الإيواء :

هذه الوظيفة تركز على توفير كل ما يلزم الغرف لتقديم خدمة الإيواء بشكلها الأفضل للضيوف.

ج- وظيفة السلامة و الأمن :

تتم هذه الوظيفة بتوفير السلامة و الامن لضيوف الفندق و طاقمه و تسهيلات المادية.

ح- وظيفة تقديم الأطعمة و المشروبات :

هذه الوظيفة تتم بتوفير الأطعمة و المشروبات الملائمة و المتميزة لضيوف الفندق و زبائن مطاعم الفندق.

خ- وظيفة الغسيل و الكي :

و هي وظيفة تشغيلية تكميلية تعني بغسيل و كي لوازم غرف وأجنحة و قاعات الفندق، كما توفر هذه الخدمة للضيوف.

د- وظيفة الاستقبال :

استقبال الضيوف و الاتصال المباشر معهم عند القدوم ز عند المغادرة و أثناء إقامتهم في الفندق و هي من الوظائف الحيوية في الفندق.

ذ- وظيفة التسويق :

أهم الوظائف الحيوية في المنظمة الفندقية؛ و يعد الترويج أحد الوظائف الفرعية لهذه الوظيفة ، و لتحقيق استراتيجية الترويج فاعليتها فإنه ينبغي أن تعمل بتنسيق و تكامل مع بقية الوظائف الفندقية الأخرى و مع بقية الوظائف الفرعية للتسويق⁷¹.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية:

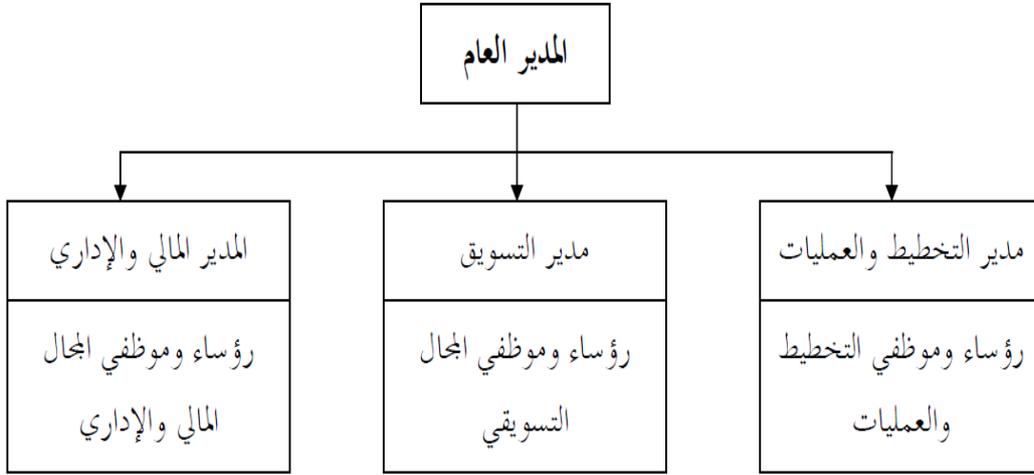
يعرف الهيكل التنظيمي عموماً على أنه "الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يوضح الإدارات والأقسام التي تقوم بأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وتسلسل السلطات وشبكات الاتصال بينها" إن أنماط الهياكل التنظيمية الأكثر شيوعاً وانتشاراً التي تتميز بها إدارات المؤسسات الفندقية، هما نمطان الهيكل التنظيمي الهرمي الأفقي، الهيكل التنظيمي الهرمي المحدود المستويات.

⁷¹ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

أولاً- الهيكل التنظيمي الهرمي الأفقي : يتميز هذا النمط الهيكلي بعدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية وقد لا يتعدى مستوى واحد فقط في العديد من الحالات، حيث إن النشاط في المؤسسات التي تنتمي لهذا التنظيم تتركز على روح العمل الجماعي وهو ما يناسب طبيعة العمل لأغلب المؤسسات الفندقية، كما يوضحها الشكل رقم (1.2)، حيث أن هذا النمط الهيكلي يتميز بقصر خطوط الاتصال الرأسية وسهولة الاتصالات الأفقية ومن ثم التدفق السريع للمعلومات والبيانات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات .

الشكل (1.2): الهيكل التنظيمي الهرمي الأفقي لإحدى المؤسسات الفندقية.

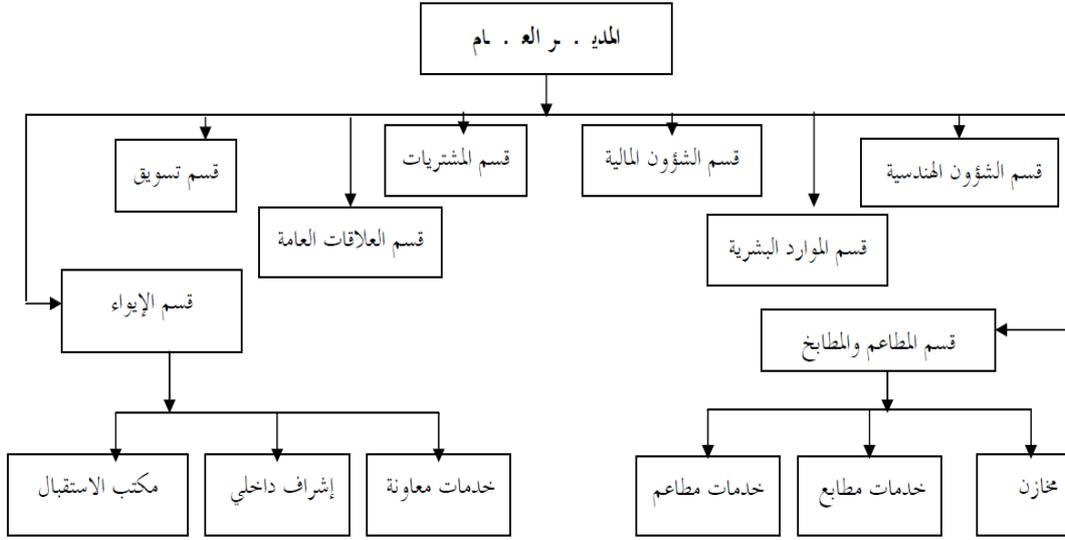


سعيد محمد المصري، إدارة الفنادق، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص32

ثانياً- الهيكل التنظيمي الهرمي⁷² محدود المستويات التنظيمية : ويتميز هذا النمط الهيكلي بتنوع خطوط وقنوات الاتصال ومن ثم التدفق السريع للمعلومات والبيانات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة النسبية في عملية اتخاذ القرارات، كما يبينه الشكل رقم (2.2) للمزايا التنظيمية المذكورة، مما يشجع على روح المبادرة والإبداع والتعاون والتحلي بروح الجماعة، سعياً وراء تقديم العميل أفضل خدمة وتحقيق ما ينتظره ويتطلع له من المؤسسة الفندقية.

⁷² سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص32

الشكل(2.2): الهيكل التنظيمي الهرمي محدود المستويات التنظيمية لمؤسسة فندقية



سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص33

مما تقدم ذكره⁷³ يمكننا القول انه وبالنظر إلى هذين الشكلين التنظيميين الأكثر استعمالاً من لدن المؤسسات الفندقية المعروفان بالاتصال السهل والفعال والتدفق السريع للمعلومات والبيانات بين كافة الأجزاء في التنظيم، فإن هذا يتوافق إلى حد بعيد مع الشكل التنظيمي الملائم لإدارة الجودة الشاملة، بحيث لو تم استحداث وحدة إدارية مخصصة للجودة وفق هذا النسق التنظيمي سوف تكون قريبة من مصادر القرار مما يمكنها من الحصول على المعلومات من مصدرها نظراً لقربها من الإدارة العليا وهذا مما يجعلها أكثر فعالية وتوفيقاً في نقل هذه المعلومات وبسرعة إلى كافة النشاطات بالمؤسسة الفندقية على النحو الذي يكفل الإدماج التام للمفهوم الشامل للجودة.

الفرع الثالث : مكانة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة:

إن فاعلية⁷⁴ أية مؤسسة تقاس بفاعلية إدارتها : الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، المالية والبحوث والتطوير، التي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه، وتمثل أي مؤسسة نظاماً منفتحاً على بيئته المحيطة، يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي كما تضم أموالاً وآلات، سلع وخدمات، فهي تضم بشراً يتفاعلون حسب مستواهم من جهة، وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى، وبالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية . وان التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح

⁷³ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁷⁴ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، مصر، دار الكتب، 2000، ص 65.

وشبكي ، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الاستراتيجية، المعلومات ، يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، حيث يرى العديد من الكتاب في استراتيجية الأعمال مثل **Porter ، Parhalad و Hamel** أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة، وبالتالي فإن وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجيات للموارد البشرية التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار ، التدريب ، تقييم الأداء، الحوافز .

المطلب الثاني: متطلبات الموارد البشرية الفندقية في عصر العولمة:

إن للتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي شهدتها الساحة العالمية، وللسرعة الكبيرة في انتشار نظام العولمة وانضمام العديد من الدول العربية إلى هذه الاتفاقية، آثار واضحة على تزايد منافسة صناعات الدول المتطورة نوعا وكلفة، وبذلك تجد الموارد البشرية الفندقية نفسها أمام خبرات بشرية عالمية، ولم يعد بمقدورها أن تنتج بأساليب تقليدية يدوية تنافس خدمات أكثر عصرية تصميمًا وتصنيعًا.

أمام هذه التحديات لابد من إعادة النظر، ودراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية في القطاع السياحي والفندقي وصياغة أهداف واضحة والاستراتيجيات واقعية طموحة في هذا المجال.

الفرع الاول : تحديات ادارة الموارد البشرية الفندقية :

تسيير تعدد الثقافات : ففي ضوء العولمة، تجد الفنادق نفسها في مواجهة مشكل تواجد ثقافات وطنية و ثقافات تسيير حسب المواقع ، البلدان، و الأعوان ، حيث تصبح الثقافة رهانا في علاقات العمل و تأثيرها على طريقة تقديم الخدمات ، خاصة و أن قطاع الفنادق عادة ما يشغل كفاءات من مختلف الجنسيات بل ويتطلب ذلك. ان ادارة هذا الاختلاف يعد عاملا استراتيجيا مهما لضمان التنسيق والتفاعل بين نشاطات الفندق على الصعيد الدولي.

تطوير ذهنية عالمية: حسب vladimir pucik فان معظم المؤسسات ومنها الفنادق لابد لها أن تقوم باكتساب الكفاءات التنظيمية التي تضمن لها تسيير العمليات العالمية، ومن أجل هذا فلا بد أن تمتلك المسيرين القادرين على ذلك. ان المسير الذي يمتلك ذهنية عالمية يعطي قيمة كبيرة لتبادل المعلومة ونشرها و كذا العلم والخبرة بين عامليه خارج حدود وطنه، حيث يبحث عن التوازن بين أفضليات الدول، فعلى الفنادق اذن أن

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

توظف المسير القادر على القيام بهذه المهام وهنا يطرح مشكل آخر : هل العاملون في المؤسسة هم المسؤولون عن هذا التوظيف ام يوكل هذا لسوق العمل⁷⁵ .

ان تكوين المسير ذو الذهنية العالمية ايضا يفتح المجال امام فرص لكل العاملين للاستفادة من خبرته العالمية.

تقييم الكفاءات و الموارد البشرية: حيث يمثل عاملا اساسيا للمؤسسة العالمية التي ياتي عاملوها من

القارات الخمسة.

مهن مختلفة ذات قيمة مضافة عالية: ان مختلف الخدمات التي ينتظرها الزبون من الفندق العالمي

تتطلب تطوير للمهارات لعاملها في مكتب الاستقبال الذي يعد المكان الرئيسي الذي تنظم منه جميع النشاطات والمهام. فيجب ان يكون محفزا ان يمتلك احسن المهارات. و ان يفهم ما يريد الزبائن و كذا سرعة رد الفعل و الاستجابة لمتطلباتهم.

تطوير تكنولوجيا الاعلام الآلي في الفنادق: ان تطور الاعلام الآلي ايضا يسمح باعطاء معلومة اكثر

سرعة و تفصيلا عن اداء الفندق. ان مسيري الفنادق لابد ان يستجيبوا بسرعة لأي تغير و ذلك لتحليل الوضعيات و اتخاذ القرارات المناسبة. ففي السلاسل الفندقية العالمية يترجم هذا بحلق مناصب شغل جديدة قادرة على التحكم في التكنولوجيا ورفع أداء المنظمة الفندقية .

الفنادق و البيئة : ان الانشغال الجديد للفنادق بالمسالة البيئية يؤدي الى خلق الحاجة لكفاءات جديدة أو

تطوير الكفاءات الحالية لتصبح أكثر مسؤولية ووعيا اجتماعيا ، خاصة وان قطاع الفنادق والسياحة عموما يعتبر من أهم القطاعات التي تهتم بمعالجة هذه القضية.

الفرع الثاني : آلية تطوير الموارد البشرية الفندقية :

تعتمد عملية تجديد وتطوير المؤسسات الفندقية من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية، على مجموعة من

الآليات هي:

- تخطيط القوى العاملة : بتحديد النوعيات و المهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات

المطلوبة؛

- تعديل هيكل القوى العاملة : بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة؛

- تأكيد هيكل المهارات الجديدة : بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة

توزيع الافراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل ؛ تعديل نظم التعامل مع الموارد

البشري بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم

وشروط الترقية والتنمية الوظيفية كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير

والابتكار وذلك من خلال العناصر التالية⁷⁶ :

⁷⁵ محمد محمد ابراهيم ،مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

⁷⁶ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ،مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

-التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية : بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.

الفرع الثالث : الارتقاء بالعنصر البشري في مجال الخدمات الفندقية :

غني عن البيان أن العنصر البشري⁷⁷ يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء الفندقي و السياحي ، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة الفندقية ، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير لإمكانيات العاملين و قدراتها اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات الفندقية باعتباره قطاع متجدد بما يتضمن رفع مستوى تقديم الخدمة الفندقية و تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية .

هذا و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدة استراتيجيات متكاملة للوصول إلى الجودة في الخدمة المقدمة نذكر منها ما يلي :

-الاستعانة بأحد الفنادق أو المعاهد ذات خبرة عالية لتدريب الكوادر الفندقية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل : الانترنت و SWIFT وغيرها .

-تكوين المورد البشري من خلال بعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في الفنادق العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها .

-ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفين الفنادق التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التكنولوجيا الحديثة ، و تطوير الخدمات الفندقية و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعيق سير العمل .

-يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التخطيط و اتخاذ القرار ، و تطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية ؛ على أن يتم اختيار من تتوفر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجيا و داخليا في المجالات الفندقية و السياحية ، حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء .

-إلزام كافة العاملين بالفندق بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات و الحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي الفنادق .

⁷⁷ عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

- تشجيع العاملين المتميزين و المجدين على بذل مزيد من الجهد و استنهاض طاقتهم الإبداعية و ذلك باستخدام أسلوب الحوافز و المكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق.⁷⁸

الفرع الرابع : خصائص الموارد البشرية الفندقية :

يتمثل رأس المال الفكري في المؤسسة الفندقية في كافة الموظفين المجودين فيها و لديهم الخصائص التالية

أولاً- القدرة على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة:

و يقصد بذلك قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجدة ، و غير مألوفة (فريدة) ، سواء ارتبطت بالموقف التسويقي موضع الابتكار بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر ، و بالتالي فإن المفكر يجب أن يكون قادراً على التوصل إلى أشياء جديدة لم يسبق أن توصل إليها غيره
ثانياً- الطلاقة في التفكير:

يجب أن يتصف تفكير المفكر بالطلاقة ، و التي تعني القدرة على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار، و ينصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها ، فيجب ان يكون لدى الشخص القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقسيمها ، و بعد التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار ، يتم إخضاعها للتصفية و التقييم .

ثالثاً- الإحساس بالمشاكل :

و يقصد بذلك قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة ، و تحديد أبعادها ، و التعمق في التفكير فيها ، و ما بها من عناصر و متغيرات ، و تبرز أهمية هذه القدرة على وجه الخصوص في المواقف التي تكون المشكلة فيها غير واضحة المعالم ، و يعكس الموقف مجرد ظاهرة يكمن وراءها أو مشكلة و يكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل إلى السبب في حدوث الظاهرة.

⁷⁸ ياسين الكحلي ، إدارة الفنادق و القرى السياحية ، دار الوفاء للنشر ، مصر ، 1999 ، ص 63 .

رابعاً- المرونة :

و يقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الإعتبار من أكثر من زاوية و عدم التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة و غير تقليدية.

خامساً- حب الاستطلاع:

و يعني ذلك أن الشخص المفكر لابد أن يكون محبا للاستطلاع ، و يرغب في المعرفة و التعليم باستمرار ، و لا يتوقف عند حد معين هذا المجال.

سادساً- المثابرة و قبول التحدي :

و يقصد بذلك أن يصبر الشخص المفكر على تحقيق الهدف في الموقف موضع الاعتبار و يتخطى أية عقبات أو معوقات تقف في طريق ذلك ، و لا يسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يصل إليه ، ولا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة من الهدف . بل إن الفشل في موقف معين يزيد من إصراره و تصميمه على التوصل إلى حلول للمشاكل أو التعامل مع الموقف موضع الاعتبار.

سابعاً- القدرة على الاتصال الفعال :

يجب أن يتوافر لدى المفكر القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين و التعبير عن أفكاره بوضوح ، و مراعاة خصائص من ينقل إليهم هذه الأفكار ، و استخدام الوسيلة المناسبة لنقلها ، و اختيار التوقيت المناسب لذلك ، و تفهم مصادر التشويش أو الشوشرة التي يمكن أن تؤثر على فعالية اتصاله بالآخرين ، و محاولة تقليلها ، و تلقي ردود الفعل من قبل الآخرين ، و تفسيرها ، و إحداث التغييرات المطلوبة فيما يريد إيصاله طبقا لردود الأفعال هذه ، و القدرة على الإنصات ، و غير ذلك من القدرات لجعل الاتصال بالآخرين اتصالا فعالا يحقق هدفه.⁷⁹

المطلب الثالث : دور رأسمال البشري في الفنادق:

تختلف إدارة الموارد البشرية كأحد الأقسام الرئيسية في الفنادق عن باقي المؤسسات والمنظمات الأخرى كونها تعمل ضمن صناعة لها خصائص خاصة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة عمل قسم الموارد البشرية في الفندق.

⁷⁹ ياسين الكحلي ، نفس المرجع السابق ، ص64

الفرع الاول : أهمية الرأس مال البشري :

اعتماد صناعة الفنادق⁸⁰ بشكل كبير على العنصر البشري عن غيرها من الصناعات الأخرى، أعطى هذا القسم أهمية خاصة بالأعداد الأفضل للمورد البشري الذي سيتم اختياره للعمل في الفنادق.

أ- اعتماد صناعة الفنادق على التعامل المباشر مع الضيوف أدى إلى ضرورة التركيز على العنصر البشري في العمل، وخصوصا التدريب لأنه هناك مقولة عسكرية مفادها " التدريب يقلل من دماء المعركة " ويمكن القول بأن التدريب في الفنادق يقلل وقد يمنع حدوث المشاكل في العمل (مشاكل مع الضيف ، الزملاء ، الإدارة، وأخيرا تطبيق الإجراءات والسياسات الخاصة بالعمل داخل الفندق) .

ب- تعدد منافذ البيع داخل الفندق أدى إلى تعدد مصادر الإيرادات وبالتالي الأرباح،(إضافة إلى فرض ضريبة الخدمة في الفندق كميزة ايجابية لموظفيه ، وهذه الميزة غير متوفرة في اغلب القطاعات الأخرى)، وهذه الخاصية ستؤدي حتما إلى اعتماد نظام أجور وحوافز ومكافآت خاص من اجل إدارة هذه العوائد المالية وتوظيفها ضمن استراتيجية عادلة في توصيف سلم الرواتب والحوافز، وتوزيعها على الموظفين العاملين في أقسام ونشاطات الفندق المختلفة .

ت- من الفقرة السابقة يمكن القول بأن تعدد منافذ البيع واختلاف أنشطتها سيكون بحاجة إلى موظفين بمختلف التخصصات والمهام والإمكانيات حتى يتمكن الفندق من تفعيل عمل تلك الأقسام والمنافذ، لذلك يتطلب الأمر من إدارة قسم الموارد البشرية أن تضاعف مهامها وواجباتها من اجل توفير تلك التخصصات بما يتوافق ومتطلبات عمل أقسام الفندق المختلفة.

ث- تعدد الأقسام وتفرعاتها وكذلك وظائفها ضمن القسم الواحد ، هذا أدى إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي للفندق وأقسامه ومواقع الوظائف للإدارات الثلاث (العليا والوسطى والدنيا) وهو بحد ذاته بحاجة إلى إعداد بطاقات وصف وظيفي لكل وظيفة داخل كل قسم ضمن الفندق. سيتم توضيحه ضمن فصل الوصف الوظيفي.

ج- استمرارية العمل الفندقي في تقديم خدماته للضيوف والزبائن على مدار 24 ساعة، يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تضع جدول توقيتات (Schedule) عمل مميز ومتناسق للموظفين على مدار الساعة، لذلك ظهر نظام عمل ثلاث ورديات (كل وردية عمل ثمان ساعات) تعرف باسم (Shift A, B, C).

ح- السياحة الداخلية في مجتمعاتنا العربية الأجنبية هو الذي يأتي لشراء واستخدام الخدمات الفندقية في بلد ما ، لذلك يجب أن يجد ويرى أناس ذلك البلد كموظفين وعاملين يقدمون له تلك الخدمات في الفندق، حتى يميز عاداتهم ورغباتهم وقدراتهم وأسلوب إدارتهم لتلك الخدمات ضمن صناعة الفنادق في ذلك البلد، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في كيفية إعداد وتأهيل الموظفين العاملين في الفندق من حيث (تفرض على الفندق

⁸⁰ نعيم حافظ ابوجعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص88.

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

أن يكون موظفيه قادرين على فهم واستيعاب حاجات ورغبات ولغة وعادات وتقاليد الضيف أو النزيل أو السائح المحلي ، وهذا سيكون عنصر ضغط على إدارة الفندق عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً إلى اعتماد سياسة توظيف تركز بالدرجة الأساس على توظيف ابن البلد كونه أدرى واعلم بواقع حال مجتمعه وسيكون اقدر من غيره الأجنبي على فهم حاجات ورغبات الضيوف وخصائصه⁸¹.

خ- السائح السلوك، اللغة، الدقة، المهارة، والتمايز) في التعامل مع الضيوف الأجانب، لأنهم سيكونون بمثابة مرآة عاكسة لتقدم وتطور ونهضة البلد أمام الأجانب.

د- يعتمد العمل الفندقي بالدرجة الأساس على الخبرة العملية للموظفين بالفندق، فالجانب العملي يشكل العبء الأكبر في الفندق، لذلك نجد أن الإدارات الفندقية تركز بشكل كبير على جانب الخبرة العملية التي يتمتع بها المتقدم للعمل في الفندق.

وهناك خصائص أخرى قد تتعلق بطبيعة ونوع وأهمية ضيوف ونزلاء الفندق، وكذلك التهديدات الإرهابية التي تواجهها فنادق العصر، و مجارات متطلبات التطور التكنولوجي الواسع، وتحدد وتغير ثقافات وعادات كثير من الشعوب وخصوصاً العربية منها، والعولمة...

الفرع الثاني : فوائد رأسمال البشري في المؤسسة الفندقية :

يعمل رأس المال الفكري كميزة تنافسية تقدم الخدمة للعملاء بأفضل طريقة ممكنة⁸² و ذلك من خلال الأفكار المبتكرة و الجديدة ، الأمر الذي يؤدي إلى :

- المحافظة على حصتها السوقية.
- إمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق.
- المحافظة على العملاء الحاليين و كسب عملاء جدد
- يساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية لأطول وقت ممكن.
- تعظيم حصة المنظمة الفندقية من السوق السياحي.
- تحقيق الأرباح المخططة ، عبر نشاطات المنظمة الفندقية.
- التنبؤ بحاجات و رغبات ضيوف المنظمة الفندقية .
- تحقيق مستوى عال من رضا ضيوف المنظمة الفندقية.
- المحافظة و تنمية المركز التنافسي للمنظمة الفندقية.
- تسعى المنظمة الفندقية إلى تحقيق أفضل نسبة إشغال ممكنة ، و ترتبط نسبة الإشغال بنسبة الربحية التي يمكن أن تحققها المنظمة.

⁸¹ نعيم حافظ ابوجعة، نفس المرجع السابق، ص89.

⁸² مروان السكر، الفندقة إدارة و اقتصاد، دار مجدلوي، الاردن، 1994، ص 43.

المبحث الثالث : آليات تطوير رأسمال البشري على المؤسسة الفندقية:

تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته وقدراته ومهاراته . وكذلك يقصد بها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأمالمهم ،وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة.

المطلب الأول : تنمية الموارد البشرية الفندقية:

من أجل تطوير الموارد البشرية في قطاع الفنادق، لابد من القيام ب:

- تطوير التعليم السياحي، حيث يتم بناء قدرات ومهارات العاملين في القطاع السياحي عبر التعليم والتدريب والتأهيل لتوفير العامل المتميز بالوعي في أداء مهنته السياحية وتلبية احتياجات السوق العالمية من العمالة الفندقية

- إيجاد تعليم فندي يضمن مخرجات مطابقة للمعايير الدولية

-زيادة فرص العمل السياحي والفندي المتاحة

-ضمان الحقوق الوظيفية للعمال

-زيادة عدد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للعمل في القطاع الفندي

-توسيع الاستثمار في الكفاءات وتحفيزهم على تطوير قدراتهم

يعد تكوين و تدريب الموارد البشرية عنصرا محوريا في القطاع الفندي⁸³ ؛ و يتم هذا من خلال :

-إعادة النظر في البرامج التكوينية بغرض تكيفها مع تطور الاحتياجات و التقنيات الحديثة لتسيير النشاط

و الخدمة الفندقية .

-اقتناء دعومات بيداغوجية عصرية و إعادة تأهيل سلك الأساتذة .

-فتح فرع خاص بالتعليم الفندي بالجامعة مع توسيعه إلى ما بعد التدرج.

-الحث على إنشاء مراكز جديدة لمواجهة الطلب المتوقع

⁸³زايد مراد و اخرون، الترويج و اهميته في تنشيط القطاع السياحي بالجزائر-دراسة حالة ولاية جيجل-، مجلة المؤسسة، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر-3-، العدد:02، 2011،ص167.

المطلب الثاني : أهمية التدريب في صناعة الفنادق :

يهدف التدريب الى تنمية وتحسين الاقتصاد والمعلومات و المهارات الادارية والفنية والسلوكية لدى العاملين ، لذا ظهرت الحاجة الملحة لتحسين كفاءة وتطوير هذه الكوادر باستخدام البرامج التدريبية المناسبة ، كي يتناسب ادائهم مع التطور الحاصل في العالم في هذا القطاع الحيوي المهم . لذا وجب وضع برامج تدريبية واضحة تلبي حاجات ورغبات وصول الضيوف وتوجهاتهم للوصول الى رضاهم ولغرض تذليل كل المصاعب والمشاكل لانجاح هذه الخطط ، وهذا يشكل اهمية وفائدة للعمل مع الاخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في نجاح عمل البرامج التدريبية.

الفرع الأول: مفهوم التدريب الفندقي:

يفهم أن التدريب السياحي⁸⁴ هو سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة . كما يعتبر التدريب بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطويراً في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بهذا القطاع. ويعتبر التدريب السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص من أكثر الاستراتيجيات الواقعة لتطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح ابتداءً من حلقات الوظائف الدنيا وانتهاءً بالوظائف القيادية بهذا القطاع . ويتكون التدريب من قواعد تعليمية نظرية وتطبيقية يزود بها العاملين بحيث تصمم لخلق حالة القوة المهنية و اختراق مواقع العمل والانتقال إلى مواقع أخرى بعد صقل المهارات واكتساب الخبرات و التزود بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل السياحي.

وتكمن أهمية التدريب السياحي في تخصيص حقول المتدربين وتوسيع مداركهم بما يساعدهم على التفكير والتصور ويكسبهم الإدراك مما يمكنهم من الكشف عن الظروف والآثار المترتبة في التصرف عند تقديم الخدمة السياحية.

وبذلك يكون التدريب هو العامل المهم في إثارة البديهة للأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى أرقى أنواع التعامل البشري وعدم غض النظر عن الأخطاء التي يتعرف لها زملائهم المبتدئين بل يقوموا على توجيههم و إرشادهم للممارسات الفعالة في الخدمة ليصبحوا هؤلاء قادرين على كشفها بأنفسهم مستقبلاً . وتقاس أهمية التدريب لهذا القطاع بنوعية برامجه وليس بعدد المشتركين في البرنامج.

وتأتي الأهمية الكبيرة التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التدريب في إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها لما هؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتمييز الجوانب الإيجابية والسلبية عند تقديم الخدمات لهم فتولد لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من القدرة والكفاءة المهنية أو العكس وبذلك يكون للضيوف دوراً مهماً في نشر الإعلان والدعاية السياحية لزملائهم عن طبيعة الخدمات في هذا المرفق أو ذاك .

⁸⁴ رويحة ، علي محمد أمين ، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن ، 1998 ، ص42.

كما يؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات في الحلقات التدريبية القائمة وتد ل كافة المؤشرات أن الإدارات السياحية الحديثة تولي كثر اراً من الاهتمام بعملية التدريب وتفرز لها الموارد المالية الكافية والبشرية المتخصصة وتبدأ بذلك قبل افتتاح المشاريع السياحية بوقت كاف .

ويهدف التدريب السياحي إلى تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل (. (peak Season حتى خلال فترة الذروة السياحية أن بإمكان العاملين إيجاد البدائل الناجحة لأي مشكلة يواجهونها في عملهم عن طريق الاستفادة من الخبرات التدريبية المتراكمة التي سيحصلون عليها . كما يسلط التدريب الضوء على آفاق جديدة أكبر وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية لإيجاد الحلول بأقل التكاليف . وكذلك يهدف التدريب إلى تصميم البرامج التدريبية المناسبة للقابليات والمهارات المهنية للعاملين ويجني التدريب السياحي والفندقي فوائد تعود لطرفي العلاقة الخدمية (الإدارة والعاملين والضيوف عندما يخطط له وفق برنامج منظم للوصول إلى تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أعلى م ارحل الخدمة السياحية.

الفرع الثاني: أهمية التدريب الفندقي:

توضح أهمية التدريب⁸⁵ عند إدراك فحوى المقولة المطروحة :

"We feel we are only as successful as our employees allows us to be"

(والتي تعني نجاح المنشأة السياحية والفندقية يعتمد على العنصر الرئيسي المصدر البشري ومستوى كفاءته في العمل مما يدفع المنشأة إلى الاهتمام بالعاملين ، والتدريب من الجوانب الأساسية في تحقيق الرضا للضيف وديمومة ونجاح وتطوير المنشأة.

الفرع الثالث: فوائد التدريب الفندقي:

لذا نجد إن التدريب فوائد وأهمية لما يحققه للموظف والمنظمة وهي كالاتي :

- 1-زيادة الإنتاج و رفع مستوى الخدمات المقدمة وتخفيض معدل دوران العاملين.
- 2-يعد التدريب ضرورياً لتعليم الموظف الجديد ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل أو المنظمة.
- 3-لا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات العاملين فقط وإنما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين وفي تعاملهم مع المنظمة ومع الرؤساء.
- 4-يكون التدريب ضرورياً لإعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية وشغل الوظائف المستقبلية على مستوى أعلى.

⁸⁵ وجة ، علي محمد أمين ، نفس المرجع السابق ، ص45.

- 5- يسهم في تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل فهي تكون أقوى وأكثر فعالية عندما تتوفر عند أعضاء المجموعة مهارات مناسبة و قدرات عالية لأداء العمل.
- 6- يكون لازماً لزيادة قدرات ومعرفة العاملين في المستويات التنفيذية حيث تطور من قدرات التنفيذيين في مختلف المستويات الإدارية إلى جانب تهيئة مدراء المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب الإدارية العليا في المستقبل.
- 7- يعتبر عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدها على المنظمة والعاملين فيها.
- 8- يسهم في إشباع حاجات أساسية للمديرين وهي حاجات سيكولوجية وتحقيق وتأكيد الذات من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحهم وينعكس ذلك على إنتاجية المنظمة وتطورها.
- 9- مواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم.

المطلب الثالث: الأساليب التدريبية في صناعة الفنادق:

يذهب الاختصاصيون⁸⁶ في الإدارة السياحية والفندقية إلى التأكيد على ضرورة تواجد نوعين من الأساليب التدريبية يركز على نوعين:

النوع الأول: على التدريب قبل البدء بتقديم الخدمات إذ يهدف هذا النوع إلى إكساب العامل في هذا القطاع على توظيف المعلومات التي تلقاها خلال مراحل تعليمه لحين إسناد الوظيفة إليه وبمعنى آخر يتم تدريب الآخرين على طرق سياسة وأنماط العمل السياحي قبل استلامهم المسؤوليات في مواقع العمل وهذا ينطبق على الدارسين في هذا الاتجاه بعد تخرجهم لحين حصولهم على الوظيفة وهنا يباشر العاملون.

النوع الثاني: فهو التدريب خلال تقديم الخدمات عملية التدريب بعد استلامهم الوظائف واكتسابهم الخبرة العملية وصقلها في عملية التدريب وحتى تاريخ تركهم الوظيفة .

ويمكن تقسيم النوع الثاني إلى مراحل ثلاثة هي:-

أ . المرحلة الابتدائية:- وهي مرحلة استلام الوظيفة الأولى بحيث يعد البرنامج الأول متناسباً مع مستوى المهارة الحركية والخبرة الميدانية المكتسبة.

ب . المرحلة الوسيطة:- إذ يتم إعداد البرنامج في ضوء استلام العاملون للوظائف الجديدة أو الترقية أو

التحول ضمن قسم واحد إلى مستوى أعلى) مضيف في الأطلعة والمشروبات إلى رئيس مضيفين في قسم الحفلات و المؤتمرات ، موظف استقبال إلى مساعد رئيس قسم المكتب الأمامي الخ (إذ يحتاج الموظف هنا إلى تنمية في القدرات المهنية والإدارية بهدف نجاح وتفهم العمل الجديد.

⁸⁶ زوين ، عبد الأمير عبد كاظم، فن وإدارة الفنادق ، وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص43 .

ج . إعادة التوجيه: والهدف من هذه المرحلة زيادة المعلومات وتوجيهها لممارسة الأعمال الإدارية والقيادية بحيث يكون البرنامج امتدادا للتدريب في المراحل السابقة ومرحلة أعلى.

الفرع الاول : تصنيف المتدربين في القطاع الفندقي:

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم المتدربين إلى الفئات التالية⁸⁷:

- أ- مجموعة القيادة العليا وتشمل ما يسمى بالإدارة العامة (العليا) وهم (مجالس الإدارة المدراء العاملون ، الخبراء والمستشارين ، المدراء المقيمون) ويتضمن التدريب برنامجاً متخصصاً بطرق القيادة الإدارية والمالية والتخطيط ورسم الاستراتيجيات وتنمية المهارات البشرية ووضع السياسات الفندقية والسياحية وغيرها..
- ب- مجموعة الإدارة التنفيذية وتشمل جميع مدراء الأقسام التنفيذية ومعاونيهم (المكاتب الأمامية ، الأطعمة والمشروبات ، الإسكان والتدريب ، العلاقات والمبيعات ، الإدارة المالية ، إدارة الموارد البشرية... .
- ويعد هذا المستوى من أهم المستويات في العملية السياحية والفندقية لما لهؤلاء من اتصال مباشر في تنفيذ السياسات و إرضاء الضيوف من خلال الموارد البشرية الأدنى ويشمل البرنامج على إدارة العمليات والتخطيط والإشراف ووضع البرامج لتحقيق الأهداف إضافة إلى قدرة تنظيم المعلومات المهنية في مسار العمل .
- مجموعة الوظائف المهنية وهم مجموعة الكوادر التي تقدم الخدمات للضيوف (السياح) والتابعين إلى مدراء الأقسام في المجموعة ويركز التدريب هنا على أسلوب الحركة وطبيعة التعامل البشري إضافة إلى المهارة في الاستخدام ونلاحظ أن هؤلاء من أهم عناصر الاتصال لضيوف الفندق وينبغي مراجعتهم وتقييمهم وتابعهم بصورة مستمرة وفي جميع أوقات العمل .
- مجموعة الوظائف النمطية وهي الوظائف الإدارية والكتابية التي لا تتطلب إلى مهارات بقدر ما تتطلب بالقدرة على متابعة العمل .
- و يقتصر التدريب هنا على تنمية المهارات في ذات العمل الحسابي أو المتجري إلى غير ذلك ونرى أن هؤلاء ليس على اتصال مباشر بالضيوف وإنما يساعدوا إلى تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة للإدارة وبعد استعراض الفئات نبين أساليب التدريب المتبعة في قطاع السياحة و إدارة الفنادق :-
- أسلوب المحاضرة :- هو أسلوب معتاد يهتم بنقل المعلومة من متخصص إلى مجموعة بحيث يزودها بالأساسيات العلمية والتطبيقية لذات الموضوع وبما يتناسب مع قدرتها العلمية .
- أسلوب التوجيه :- ويهدف إلى تعريف الموظفين الجدد على الأقسام التي سيعملون بها وطبيعة نشاطها والعمل الذي سيقومون به مثل (حدود الواجبات ، الصلاحيات ، نظام العمل ، نطاق الإشراف ...

⁸⁷ نفس المرجع السابق ، ص 45 .

- أسلوب التدريب المباشر :- ويقوم من خلاله رؤساء الأقسام المهنية بتدريب العاملين في أقسامهم بهدف تطوير مهاراتهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم الخدمات للضيوف . كما يهدف هذا الأسلوب على انتقاء المجموعة المتميزة من العاملين في الأقسام وتدريبهم موقعياً لترقيتهم إلى وظائف أعلى .
- أسلوب المناقشة :- ويعني نقل المعلومات بين مجموعة العاملين و مدراء الأقسام من خلال اجتماعهم من فترة و أخرى لتدارس نقاط الضعف والقوة في العمل وبيان مجموعة الآراء التي من شأنها الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة⁸⁸ .

الفرع الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع السياحة والفنادق :

أن الاحتياجات التدريبية لمجموعة الأفراد المطلوب تدريبهم هي تعبير لمواجهة أي من المواقف التي تؤكد المؤشرات إلى احتمال حدوثها لسبب من الأسباب الآتية:-

- 1- تطوير أو تحديث المعلومات والمعارف لدى بعض العاملين في نظام تقديم الخدمات للسياح
- 2- تعديل أو تطوير القدرات الحركية والسلوكية للعاملين في بعض الأقسام المهنية الفندقية (مثل نظام الاستقبال في قسم المكتب الأمامي، تقديم الخدمة في المؤتمرات والاجتماعات
- 3- تطوير المهارات الإنتاجية عند توسيع بعض م ارفق الفندق أو إضافة خدمات أو انتقال الخدمة من موقع آخر مثل المهرجانات، المعارض.

وهنا نحدد الأفراد المطلوب تدريبهم بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم ومعارفهم لتحسين أدائهم في الوظائف الحالية أو المستقبلية ويجري ذلك من خلال طريقة أداء كل فرد، و ثم تحديد الحاجة للتطوير في تلك القدرات و المهارات المطلوب إكسابه له عند ممارسة الوظيفة الحالية أو المرتقبة ولا بد من دراسة الأسباب الكامنة وراء ضعف الكفاءة والتي غالباً ما تكون بسبب عدم ملائمة مستلزمات أو أدوات تقديم الخدمة المطلوبة في الفنادق أو إجبار الإدارة لبعض المشرفين على استخدام صيغ غير مقبولة عند تقديم الخدمات في الفنادق لأغراض متعددة.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية في صناعة الفنادق والسياحة هي عملية تدريبية منظمة ويعبر عنها بالمعادلة التالية: الفجوة في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الحالي.

ومن المنطقي أن نحدد أسباب هذه الفجوة وحصرها والتعرف على مكوناتها تمهيداً لتحديد الأهداف التدريبية في المؤسسات السياحية والفندقية ويمكن التعرف على ذلك من خلال يعود الضعف الأدائي للأفراد لمسببات كثيرة مثل (الانتقال ، الترقية ، تكرار الشكاوي ومشاكل العمل ، دوران العمل ، الموسمية ، الخ . (ويقوم بتحديد احتياجات التدريب اختصاصي التدريب بالتنسيق مع مدراء الأقسام وتعرض على الإدارة العليا للبحث فيها وفرز الميزانية المخصصة لها ولا بد من تشخيص حالات الضعف والمصارحة بين الإدارة و الأفراد وشرح

⁸⁸ محسن ، مروان ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

الفصل الثاني : أساسيات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الفندقية

أهمية وضع الآخرين بهذه البرامج . ولمعالجة الفجوة في الأداء يصار إلى وضع البرامج التدريبية ومتابعة تقويم كفاءة الأداء مع تصميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب والحاجة الفعلية لطبيعة الأعمال⁸⁹ .

⁸⁹ زوين ، عبد الأمير عبد كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

خلاصة :

ان منظمات الأعمال في القطاع السياحي و الفندقى بدأت بالتركيز على تطوير المورد البشرى ، هذا المورد أصبح العامل الأكثر أهمية من بقية عوامل الإنتاج الأخرى في أولويات المنظمة ولضمان استغلال ناجح لهذا المورد يجب فهم وتحديد الأسس التي يبنى عليها الأداء الناجح.

فأثر تلك المقومات في رفع مستوى الخدمات الفندقية لكون القطاع السياحي، قد يكون هذا التأثير اما ايجابي او سلبي على المؤسسات الفندقية و هذا يظهر العنصر البشرى هذا القطاع.

الفصل الثالث :

دراسة حالة فندق بني تالة

تمهيد:

أن الاقتصاد الوطني يركز للأسف على قطاع محصور في المحروقات، لكن في ظل انخفاض سعر البترول الذي يعرف انحطاطا كبيرا في الآونة الأخيرة، ومن هذا المنطلق من الضروري دفع القطاعات الأخرى التي يمكن أن تستمر لوقت أطول، خاصة وأن الجزائر تتمتع بموقع استراتيجي هام يفيد مجالات عديدة، بما فيها السياحة بفروعها الصحراوية، الساحلية والجبلية. وقد بات الاهتمام بالسياحة الجزائرية والنهوض بأقطابها المتميزة واستغلال مواردها الطبيعية والأثرية أمرا عاجلا، لمساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومصدرا دائما لا يزول لخلق الثروات وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، لذلك سطرت الدولة العديد من المشاريع لرفع إيراداتها السياحية كل سنة، فتطوير السياحة والتجهيزات والخدمات الفندقية لها رؤية مشتركة وهدف واحد الا وهو النهوض بالقطاع السياحي و الفندقية

قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث

خصصنا المبحث الاول لتوضيح واقع القطاع السياحي عامة و الفندقية خاصة بما في ذلك الطاقة الاستيعابية و الاستراتيجيات المتبعة للنهوض بالقطاع.

اما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة الاحصائيات الخاصة بالفندقة في الجزائر.

اما بالنسبة للمبحث الثالث فخصصناه للدراسة الميدانية بفندق بني تالة بسيدي بلعباس.

المبحث الاول: الفندقية في الجزائر:

تطمح الجزائر إلى دخول سوق السياحة وجعلها واحدة من الأولويات القومية، وتحويل الجزائر إلى أحد مراكز الجذب السياحي من الدرجة الأولى، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية حكيمة وطموحة وفعالة، تركز من جهة على التجارب الناجحة في البلدان المطلة على حوض البحر المتوسط وفي البلدان الأخرى.

المطلب الاول: الطاقة الفندقية في الجزائر:

تعد الطاقة الفندقية أحد المؤشرات التي بواسطتها يمكن قياس مدى تقدم القطاع السياحي في بلد معني، وذلك لأنها تعبر عن القدرة الاستيعابية لمختلف المؤسسات المعدة لاستقبال السياح القادمين إلى الدولة السياحية المضيفة، وكذلك لكونها تمثل قدرة المنطقة على امتصاص السياح والتطورات السياحية المصاحبة لها. حيث أن الفنادق بصفة عامة تقوم بتحضري المزيج التسويقي الفندقي السياحي المناسب للسياح بالشكل الذي يلائم حاجاتهم ورغباتهم السياحية وبالتالي جذبهم إلى المنطقة السياحية المستهدفة، من ناحية، كما تقوم الفنادق من ناحية أخرى، بطباعة وتوزيع النشرات والمطبوعات الخاصة بها وبالمواقع التي تهتم بها، بل أن الأمر قد يتعدى ذلك ليصل إلى الإعلان الدوري و المبرمج في مختلف وسائل الإعلان و المعارض السياحية والندوات و المؤتمرات، وذلك بهدف استقطاب السياح بمختلف أنواعهم. وتجدر الإشارة إلى أن تطور قطاع الفنادق - وبأكثر دقة عدد الأسرة فيها - كان بطيئا جدا، وهذا لعدم إعطائه أهميته المستحقة وذلك بسبب سيطرة القطاع العام مقابل القطاع الخاص، وبعد التخيل عن النظام الاشتراكي ودخول الجزائر مرحلة اقتصاد السوق، فسح هذا التغيير المجال للقطاع الخاص الوطني و الأجنبي للاستثمار بشكل واسع في كل القطاعات الأخرى، ومن ضمنها قطاع السياحة بما فيها الأجانب الفندقي⁹⁰.

⁹⁰ سميرة عميش، أثر تطور الطاقة الفندقية في الجزائر على إيراداتها المالية، مداخلة جامعة بوزياف، المسيلة، الجزائر

المطلب الثاني: واقع القطاع الفندقي في الجزائر:

يظل القطاع الفندقي في الجزائر متأخرا مقارنة بدول حوض البحر المتوسط سواء تعلق بالخدمات أو بالمقاييس المعتمدة. ولتدارك هذا الوضع، عمدت السلطات العمومية مند سنتين إلى تشجيع إبرام اتفاقيات للمصاحبة وتفويض التسيير بدلا من الخوصصة. وعلى ضوء ذلك سُجل دخول علامات مثل "ماريوت" و "غولدن تولىب" و "كارلسون" السوق الجزائرية، كما يرتقب تشجيع الاستثمارات لإضافة قدرات جديدة لبلوغ 120 ألف سرير مقابل حوالي 98 ألف مع منتصف سنة 2013، ولكن العديد من الفنادق بحاجة إلى تأهيل، خاصة أن حوالي 25 ألف سرير حاليا فقط مطابقة للمقاييس الدولية.

ومن المرتقب أن تعرف عدة علامات دولية تواجدا خلال السنتين المقبلتين، فمجمع "تراست" الفندقي بالعاصمة سيسند في غضون نهاية 2014 أو بداية 2015 -أي مع بداية نشاطه- إلى المجموعة الدولية "ماريوت" لمدة 35 سنة. بالمقابل، يرتقب أن تقوم علامات أخرى بالدخول كشريك في فنادق خاصة وحتى عمومية، بالنظر إلى النتائج الإيجابية المسجلة في مجال اتفاقيات الشراكة وتفويض التسيير التي بدأت تبرم بين علامات منها: غولدن تولىب مع عبد الكريم رمضان، و "ستاروود" التي تسيير عدة فنادق، وعلامة كارلسون التي ستقوم بتسيير أول فندق لها بالعاصمة، فضلا عن "بيت ويسترن" التي تقوم بتسيير فندق بوهران.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الخبراء يؤكدون على تأخر كبير للجزائر في مجال قدرات الاستقبال الفندقية، ولتدارك التأخر فإن الجزائر بحاجة إلى إقامة 75 ألف سرير لتجاوز 120 ألف سرير، وهي قدرة تقل عن القدرات المتاحة في المغرب حاليا والتي تقارب 160 ألف سرير مقابل 241 ألف سرير بالنسبة لتونس، علما أن القدرات الإجمالية للجزائر بما في ذلك عمليات الإيواء للخواص لا تتجاوز في فترات الذروة 132 ألف سرير. وتحصي الجزائر 1200 فندق في كافة الأصناف بقدرة إجمالية تصل إلى 98 ألف سرير، نسبة كبيرة منها تابع للقطاع الخاص. ويمثل القطاع العمومي 5% بـ 63 فندقا ويتجه إلى التراجع أكثر، في حين ساهم القطاع الخاص باستثمار قيمته 200 مليار سنتيم، ومع ذلك تظل الجزائر بعيدة جدا عن مستوى العديد من البلدان، فالجزائر تحوز على 10 فنادق من فئة 5 نجوم، بينما نجد 45 في تونس وحوالي 40 في المغرب و100 في مصر⁹¹.

⁹¹ مقالة مكتوبة بعنوان "قطاع مرهق لكنه متأخر في الفندقة" 2015/05/19، <http://www.alg360.com>

ويرتقب أن تضخ الجزائر أكثر من 7000 مليار سنتيم لتطوير الفنادق وإعادة الاعتبار لها فضلا عن إضافة 75 ألف سرير، إلا أن التأخر في الكثير من المشاريع يعيق احترام الرزنامة المحددة لبلوغ 120 ألف سرير، وهو ما دفع الوصاية إلى تحرير المساحات المدرجة في مناطق التوسع السياحي لضمان تجسيد سريع لمشاريع سياحية كبيرة، منها مشاريع مدججة مثل مشروع عمر بن عمر السياحي بالطارف، ولكن أيضا سلسلة المشاريع الفندقية التي يقوم بها رجل الأعمال جيلالي مهري مع العلامة الفرنسية "أكور" لإقامة 36 فندقا من صنف "اييس" و "نوفوتال"، ومشاريع المجموعة الفندقية "عدن" التي يتزأسها كريم شريف الذي سيقوم 14 فندقا من فنادق "ايدن" في 13 ولاية من ولايات الوطن لتوسيع دائرة النشاط، وستكون الفنادق من فئة 3 نجوم⁹².

المطلب الثالث: إستراتيجية النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر آفاق 2025 :

فعن الاستراتيجية السياحية لآفاق 2013، قد بدأت الوزارة الوصية على قطاع السياحة خلال سنة 2000، في إعداد استراتيجية من أجل تطوير قطاع السياحة في آفاق 2010، وخلصت إلى صياغتها النهائية سنة 2011 تحت عنوان: "مخطط أعمال للتنمية المستدامة للسياحة في الجزائر آفاق 2010"، وأدخلت تعديلات عليه فأصبح مشروعًا جديد في آفاق 2013.

ومن أهداف هذا البرنامج⁹³ تتمين الطاقات الطبيعية والثقافية والدينية والحضارية، وتحسين نوعية الخدمات السياحية، وكذا إعادة الاعتبار للمؤسسات الفندقية والسياحية، والمساهمة في التنمية المحلية، والمحافظة على البيئة والفضاءات الحسنة لتوسع السياحة البيئية. هذا، بالإضافة إلى تلبية حاجات الطلب الوطني المتزايد باستمرار، قصد تقليص عدد المتوجهين إلى الخارج لقضاء العطل، وكذا زيادة التدفقات السياحية، فالتدفقات السياحية خلال الفترة 2008 و 2013 تم الحصول عليها بتطبيق نسبة نمو متوسط التدفقات عند بداية العشرية 10%، أعيد تعديلها سنويًا بنصف نقطة 0.5% ابتداءً من سنة 2008، وبناءً على التقديرات السابقة والاستقرار المرهلي لدخول السياح الأجانب، فإن عدد السياح المرتقبين في 2013 سيقارب 3.100.000 سائح، منهم 1900.000 سائح أجنبي. و قد اهتم هذا المخطط برفع طاقات الإيواء عبر المرحلة الممتدة ما بين 2004 و 2007، والمرحلة ما بين 2008 و 2013 كما يلي⁹⁴:

⁹² مقالة مكتوبة بعنوان "قطاع مريح لكنه متأخر في الفندقة" 2015/05/19، <http://www.alg360.com>

⁹³ وزارة السياحة، تطور قطاع السياسة للعثرية 2004-2013، ص 12.

⁹⁴ نفس المرجع السابق، ص 18.

1- المرحلة ما بين 2004-2007:

أنجاز فيها حوالي 55000 سرير، بطاقة سنوية تصل إلى حدود 13750 سرير تدخل حيز الاستغلال، وتم تسجيل 387 مشروع في طور الانجاز، إذ بلغت نسبة الإنجاز بحوالي 75 %، وبطاقة إيواء تقديرية في حدود 38000 سرير

2- المرحلة ما بين 2008-2013:

تم تسجيل طاقة إيواء ستكون أكثر من 60000 سرير، المتوسط سنوي قدره 10000 سرير، ومنه إضافة إلى 72000 سرير التي تم إحصاءها في نهاية 2002، والطاقت التي تم توقعها للمرحلة 2004-2017 هي 55000 سرير، والمرحلة الممتدة بين 2008 و 2013 هي 60000 سرير، أي بمجموع كلي قدره 187000 سرير في آفاق 2013.

وفيما يخص الاستثمار السياحي في المرحلة ما بين 2004 و 2013 سيصل إلى نحو 232.5 مليون دينار جزائري، وأهم إجراءات دعم الاستثمار السياحي آفاق 2013 تتمثل فيما يلي:

أ- التهيئة والتحكم في القطاع السياحي: يتم تهيئة والتحكم في العقار السياحي من خلال مواصلة ودعم الأعمال التي تم إنجازها خلال الفترة 2002 و 2003، والتي تمثلت في الانجازات التالي:

- استحداث القطاع لنصوص قانونية متعلقة بالتنمية المستدامة، كالقانون رقم 01/03 المتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة، الذي صدر في 17 فيفري 2003⁹⁵.

- المساهمة في التنمية والتوازن الجهوي والمحافظة على البيئة، وتنويع العرض السياحي، والعمل على رفع الإيرادات السياحية.

ب- قانون متعلق باستغلال الشواطئ: ويهدف إلى تامين وحماية الشواطئ للاستفادة منها، وتوفير شروط تنمية منسجمة ومتوازنة، مع تحديد نظام تسليمة مدمج ومنسجم مع النشاطات السياحية الشاطئية.

ت- قانون متعلق بمناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية: جاء القانون رقم 03-03 المؤرخ في 2003/02/19، والمتعلق باستغلال الشواطئ بما يلي:

- مناطق التوسع السياحي، وهي كل منطقة أو امتداد من الإقليم يتمتع بصفات أو خصائص طبيعية، وثقافية، وبشرية، وإبداعية، مناسبة للسياحة مؤهلة لإقامة أو تنمية منشأة سياحية، يمكن استغلالها في تنشيط أو جعل السياحة ذات المردودية أكثر.

- الموقع السياحي، فكل موقع أو منظر يتميز بجاذبية سياحية، بمظهره الخلاب أو بما يحتوي عليه من عجائب أو خصائص طبيعية، أو بنايات مشيدة عليه.

- منطقة محمية، وهي جزء من منطقة التوسع السياحي أو موقع سياحي.

⁹⁵ الجريدة الرسمية رقم 11 الصادرة في 2003/02/19.

وفي آفاق 2025، تخطط الوزارة الوصية إلى استقبال 11 مليون سائح، وهذا ما يتطلب إستراتيجية حكيمة من أجل جعل الجزائر مقصد سياحي من الدرجة الأولى، إن اختيار هذه الفترة الزمنية لم تحدد عفويًا بل لا بد من أخذ الوقت الكافي، من أجل تشجيع الشراكة مع ذوي الخبرات الواسعة في الجزائر وعبر العالم، والذين يريدون الاستثمار في الجزائر في ميدان السياحة، بفضل ما جاءت به الترتيبات القانونية من آليات وبرامج جد مغرية معمول بها حاليًا في بلادنا.

المبحث الثاني: مؤشرات القطاع السياحي و الفندقية في الجزائر

تعتبر السياحة من القطاعات الاقتصادية الهامة بالنسبة لأي دولة بكل مقوماتها كالنقل، الخدمات السياحية والطاقة الفندقية وغيرها. ولعل الجزائر من بين تلك الدول التي لها واقعها السياحي، والذي نسعى لتسليط الضوء عليه من خلال هذه الورقة البحثية التي تبرز بشكل خاص تطور الطاقة الفندقية وأثرها على الإيرادات امالية في الجزائر، وذلك من خلال مجموعة البيانات الخاصة بالفترة الزمنية محل الدراسة.

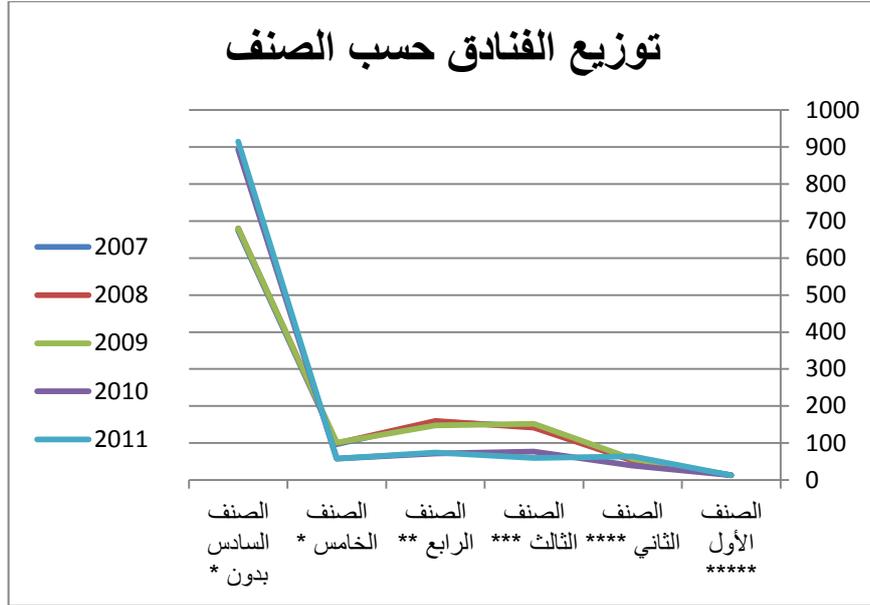
المطلب الاول: توزيع الفنادق حسب الصنف:

يمكن ابراز توزيع الطاقة الفندقية، بمعيار عدد الاسرة حسب تصنيف الوحدات الفندقية في الجزائر للفترة 2007-2011، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1.3): توزيع الطاقة الفندقية حسب تصنيف الفنادق في الجزائر خلال الفترة 2007-2011

2011	2010	2009	2008	2007	
1.10 %	1.13 %	1.13 %	1.13 %	1.14 %	الصنف الأول *****
5.41 %	3.39 %	4.95 %	4.62 %	4.74 %	الصنف الثاني ****
5.07 %	6.68 %	13.2 1%	12.3 8%	12.7 2%	الصنف الثالث ***
6.25 %	6.25 %	12.8 6%	13.9 5%	13.7 7%	الصنف الرابع **
4.90 %	5.03 %	8.77 %	8.63 %	8.51 %	الصنف الخامس *
77.2 8%	77.5 2%	59.0 8%	59.2 9%	59.1 2%	الصنف السادس بدون *

المصدر: بيانات مقدمة من الديوان الوطني للإحصاء.



الشكل (3.3): من اعداد الطلبة بالاستعانة ببيانات مقدمة من الديوان الوطني للإحصاء.

و يتضح من بيانات الجدول السابق ان:

- أ- عدد الأسرة في الفنادق المصنفة تمثل تقريبا 40% من اجمالي هذه الطاقة، نسبة اقل من نصيب الوحدات الفندقية غير المصنفة من عدد الاسرة و التي تقدر نسبتها تقريبا 60%.
- ب- ما يمكن ملاحظته من خلال النسب اعلاه، ان نصيب الفنادق، ان نصيب الفنادق من صنف خمس و اربع نجوم ضئيلا مقارنة بصنف ثلاثة نجوم، و قد يعود هذا الى عدة عوامل لعل اهمها:
 - نقص الاستثمار القطاع العم في هذا الصنف من الفنادق لضخامتها.
 - نقص الاستثمارات الكبيرة المتعلقة بالقطاع الخاص في الجزائر في هذا المجال، لذلك تسعى الجهات المسؤولة على القطاع السياحي لتسهيل التشريعات اللازمة لزيادة القدرة الاستيعابية.
 - في المقابل كان نصيب الفنادق من صنف نجمتين و نجمة واحدة معتبرا مقارنة بباقي الفنادق المصنفة الاخرى،
- ج- اما بالنسبة للفنادق الغير مصنفة فتحتل المرتبة الاولى من حيث التوزيع و من حيث اقبال السياح عليها، بالنظر الى الجدول نجد ان هذه الفنادق تطورت بشكل متسارع من سنة الى اخرى هذه الفنادق، عادة يتم انجازها من طرف القطاع الخاص و تكاليفها اقل بكثير عن الفنادق المصنفة الاخرى كما تتصف بالرداءة احيانا و عدم التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة حالة فندق بني تالة

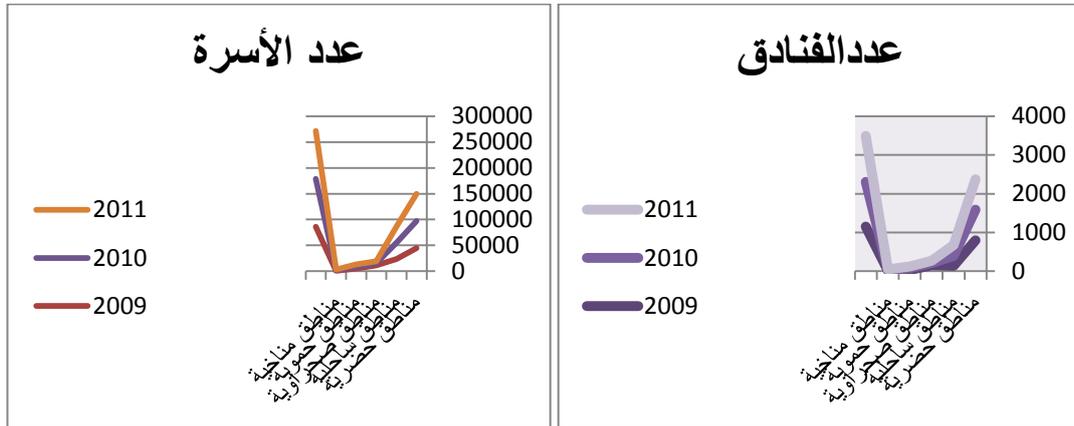
المطلب الثاني: توزيع الفنادق حسب المناطق:

الجدول (2.3): توزيع الفنادق حسب المناطق خلال الفترة 2009-2011

2011		2010		2009		
عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	
5244	784	5208	784	4490	801	مناطق حضرية
3132	284	3132	252	2380	141	مناطق ساحلية
3770	57	3770	57	1164	157	مناطق صحراوية
4111	45	4111	45	4906	35	مناطق حموية
1089	14	1089	14	1119	17	مناطق مناخية
9273	1184	9237	1152	8638	1151	المجموع

المصدر: بيانات مقدمة من الديوان الوطني للإحصاء

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان طاقات الإيوائية للمؤسسات الفندقية في الجزائر حسب المناطق خلال الفترة 2009-2010-2011 متفاوتة، و الشكل الموالي يوضح ذلك أكثر:



الشكل (4.3): من اعداد الطلبة بالاستعانة ببيانات مقدمة من الديوان الوطني للإحصاء.

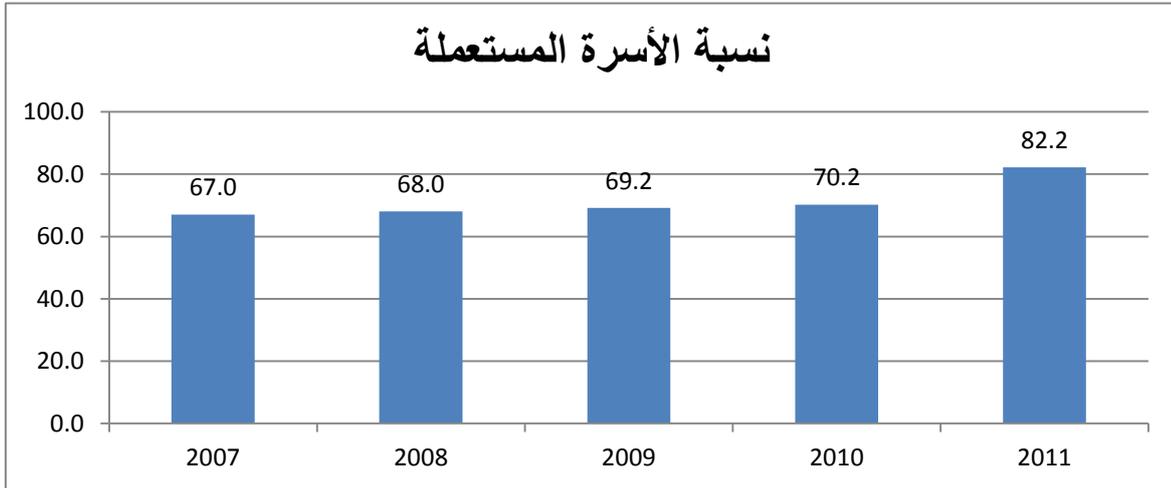
الفصل الثالث: دراسة حالة فندق بني تالة

المطلب الثالث: التطور التأشيري لعدد الاسرة:

الجدول (3.3): التطور التأشيري لعدد الاسرة في الجزائر خلال الفترة 2007-2011:

2011	2010	2009	2008	2007	
1184	1152	1151	1147	1140	مجموع الفنادق
9273 7	9237 7	8638 3	8587 6	8500 0	عدد الأسرة
82.2	70.2	69.2	68.0	67.0	نسبة الأسرة المستعملة

المصدر: بيانات مقدمة من الديوان الوطني للإحصاء



الشكل (5.3): من اعداد الطلبة بالاستعانة ببيانات مقدمة من الديوان الوطني للإحصاء.

شهد عدد الاسرة في الجزائر تطورا تأشيري ابتداء من سنة 2007 بحيث بلغت 67% حتى 2011 وصلت 82% و هذا راجع الى تزايد الاهتمام بالقطاع الفندقي و زيادة الوعي بأهمية هذا القطاع خاصة بعد تراجع اسعار المحروقات مما ادى الى ايجاد اقتصاد بديل يحل محله.

المبحث الثالث : تقديم فندق بني تالة:

فندق بني تالة هو عبارة عن مؤسسة من صنف (04) اربع نجوم، ووضعت تحت الاستغلال سنة 2011 م و يبعد بدقائق قليلة عن وسط مدينة سيدي بلعباس، مصمم على شكل بناية أو عمارة تحتوي على 06 طوابق ، يتكون الفندق من 72 غرفة تحتوي كلها على حمام و دورات المياه ، تلفاز ملون مزود بشبكة للفيديو و الهوائي، خط هاتفي للاتصال المباشر و ثلاجة صغيرة ، كما يحتوي كذلك على مطعم يقع بالطابق الأول الذي يعطي نظرة رائعة لمدينة سيدي بلعباس ، بهذا من جهة و من جهة أخرى يضم الفندق قاعة للمحاضرات ، تسمح بتنظيم الملتقيات مع ضمان الراحة للمشاركين فيها ، فيما يمثل المقهى الواقعة عند مدخل الفندق فضاء لراحة الزائرين حيث تقدم لهم المشروبات غير الكحولية باردة و دافئة، بالإضافة إلى بعض الحلويات من مناسبة إلى أخرى. يشغل الفندق 79 عاملا.

المطلب الأول : الخدمات المقدمة في الفندق

أولاً- الإيواء:

يعتبر جوهر النشاطات التي يقوم بها الفندق، حيث يساهم ب حوالي 60 % من رقم أعمال الفندق، و تشمل هذا العنصر مجموعة من الخدمات المتكاملة:

أ- الغرف: يحتوي الفندق على 72 غرفة، مقسمة كما يلي:

- 35 غرفة لشخص واحد، بسعر 6000 دج.
- 17 غرفة لشخصين، بسعر 6500 دج
- 16 غرفة لثلاثة أشخاص، بسعر 9000 دج
- جناحين عاديين، بسعر 12000 دج
- جناحين مزدوجين، بسعر 14000 دج

جميع الغرف مجهزة بحمامات كاملة، كما تحتوي كل غرفة على جهاز تلفاز متصل بالأقمار الصناعية، هاتف مزدوج بخط مباشر، ثلاجة، فما يتكون أثاث الغرفة من : أسرة، خزانة، مكتب ذو أدراج، طاولة، أريكتين، كرسيين.

ب- التوجيه و الاستقبال: يتم توجيه الزبائن على مرحلتين، حيث خصصت الإدارة مكتبا عند مدخل الفندق مخصصا للتوجيه و الاستعلامات، ب 3 عمال يمارسون مهامهم عن طريق المناوبة، كما أن تواجد هؤلاء العمل عند مدخل الفندق يعتبر أمرا ضروريا، و يمنع تخليهم عن مكاتب عملهم، كما يفرض عليهم الوقوف و الاستعداد لدخول أي زبون، و تقديم المساعدة اللازمة له فيما يخص الاستعلام عن خدمات الفندق، ثم يقومون بتوجيهه نحو المصلحة المناسبة لتقديم الخدمة، و المتمثلة عادة في: الاستقبال، مصلحة تنظيم المناسبات و الملتقيات، المطعم.

* الاستقبال و الحجز: خصصت الإدارة أربع مستخدمين مكلفين بحجز الغرف للزبائن، من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المصاحبة لعملية الحجز، و فرض هندام موحد على المستخدمين المكلفين بذلك.

* تنظيم المناسبات: خصصت الإدارة مكتبا منفصلا، عن طريق توظيف مستخدمين (2)، مكلفين باستقبال الزبائن الراغبين في تنظيم مناسبات معينة (حفلات زفاف، ملتقيات، ...)، و تمثل مهمتهم في الإصغاء لاحتياجات الزبون، ثم رسم برنامج شامل للتكفل ب هؤلاء الزبائن، و تقديم المعلومات اللازمة لهم، إضافة إلى الأسعار المعتمدة و شروط تقديم الخدمة.

ج- حفظ الأمتعة:

خصص الفندق عاملين مكلفين بمساعدة الزبائن على توصيل الأمتعة إلى الغرف، إضافة إلى كون عملية توصيل الأمتعة تعتبر مجانية. كما خصص الفندق فضاء خاص بحفظ الأمتعة لدى مصلحة الاستقبال، حيث يتحمل الفندق مسؤولية حراستها و حفظها.

د. الإتصالات :

وضع الفندق خدمات اتصالات واسعة، تشمل الاتصال المجاني بالإنترنت، من خلال تخصيص شبكات إنترنت لاسلكي في جميع الطوابق. إضافة إلى تخصيص جهاز حاسوب مشترك للزبائن في حالة ما إذا لم يكن بجوزتهم وسيلة الإتصال بالإنترنت، يتضمن طباعة مجانية، و آلة للنسخ، كما يساعد الفندق في استقبال الفاكس الموجه للزبائن، و إرسال الرسائل الإلكترونية، ناهيك عن تقديم المساعدة التقنية في حالة تعذر ذلك على الزبون.

الفصل الثالث: دراسة حالة فندق بني تالة

ثانيا- الإطعام و الشراب:

يملك الفندق مطعما متكاملا، يقدم وجبات متنوعة، من خلال تخصيص 6 عمال مؤهلين و مكونين في عملية استقبال الزبون و تسجيل طلباته، و التي تعتمد على بطاقة إطعام تتضمن مختلف الوجبات الممكن تقديمها، و يتم التنسيق بين موظفي الاستقبال في المطعم و المطبخ عن طريق رئيسي الفريقين، و الذي يتولى عملية توصيل طلبات الزبائن إلى رئيس الطباخين المكلف بإعدادها.

كما يتواجد في الطابق الأرضي، مقهى يقوم بتقديم مشروبات متنوعة (مشروبات ساخنة، عصائر طبيعية و غيرها...) إضافة إلى حلويات متنوعة.

ثالثا الترفيه:

يحتوي الفندق على وسائل ترفيه متنوعة تشمل ما يلي:

أ- مسبح:

يتواجد بقرب من قاعة تنظيم الحفلات ، يصاحبه خدمات، طعام خفيف و فضاء للراحة قرب المسبح. بسعر 1000 دج للكبار و 500 دج للصغار.

كما خصص من ناحية عامل واحد لمراقبة الأنشطة و تقديم المساعدة و عاملين لتقديم الإطعام و الشراب، تفتح للفترة الممتدة من نهاية ماي إلى بداية سبتمبر.

ب- غابة:

يحتوي الفندق على غابة طبيعية تتضمن العاب أطفال، خيمة، محل مأكولات و المشروبات كما تمثل فضاء لتنظيم مناسبات بسيطة.

ت- قاعتي حفلات:

يحتوي الفندق على قاعتي لتنظيم حفلات تتضمن كل واحدة منها مطعمين و مطبخين منفصلين، يشغلان 10 عمال لكل منهما

الفصل الثالث: دراسة حالة فندق بني تالة

ث- خدمات أخرى:

- النقل : مجاني من و إلى الفندق، من و إلى المدينة، بالإضافة إلى توصيل الزبائن إلى مناطق خارج المدينة بأسعار مختلفة.

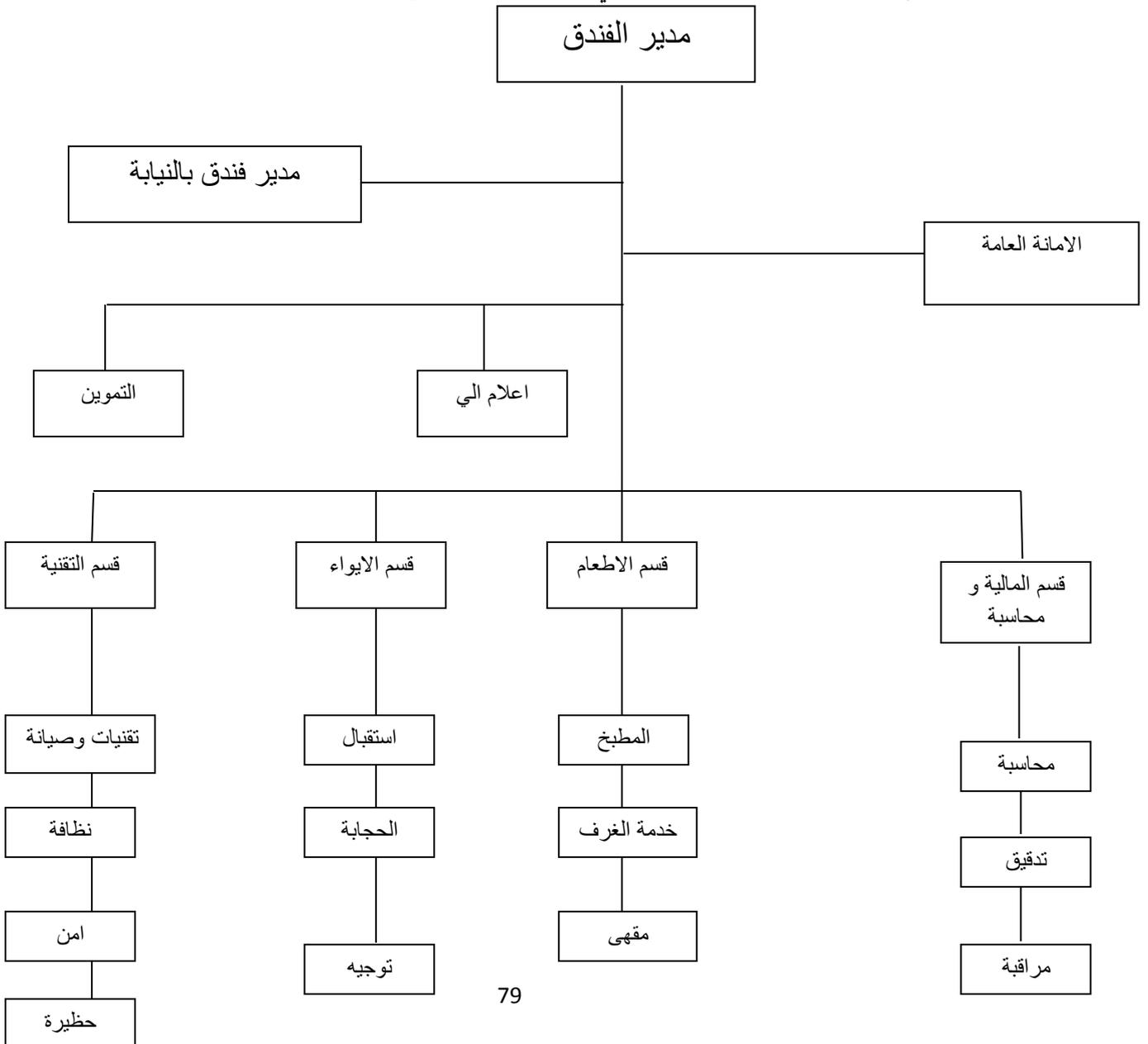
- حظيرة: حظيرة سيارات واسعة و مجانية.

-قاعة اجتماعات و ندوات صحفية.

-غسيل و تنظيف ملابس.

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لفندق بني تالة:

الشكل (6.3) : المصدر: إدارة فندق بني تالة-سيدي بالعباس-



المطلب الثالث: أثر الرأس مال البشري على الخدمات بالفندق

طرحنا مجموعة من الاسئلة على مدير الفندق قصد فهم اكثر اثر العنصر البشري العامل بالفندق على مستوى الخدمات المقدمة و تتمثل هذه الاسئلة فيما يلي:

اولا: اسئلة المقابلة:

أ- يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فعلى أي أساس تختار الموظفين؟
يعتمد اختيار الموظفين على مجموعة من المعايير و للقواعد، و يخضع التوظيف لمجموعة من الإجراءات و الخطوات:
* إعلان الحاجة إلى التوظيف: و يتم ذلك من خلال الجرائد الوطنية، أو من خلال مواقع الإنترنت المتخصصة في إعلانات التوظيف.
* بالتوازي مع ذلك، تم وضع سجل خاص بطلبات العمل، مقسم حسب الوظائف و الأقسام المتوفرة في الفندق.

* يتم ترتيب المترشحين وفق المعايير التالية:

- الخبرة المكتسبة في الميدان.

- المؤهلات العلمية

- السن (يفضل من 26 سنة إلى 40 سنة)

- القرب من مكان العمل.

* يتم استدعاء المترشحين لإجراء مقابلة شخصية، يتم إجرائها وفق مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا، و التي تهدف إلى استكشاف الجوانب النفسية و الشخصية للمترشح، و قياس مدى تحمسه للقيام بالمهمة.

ب- هل اشتراط الكفاءة العلمية أمر هام في آلية التوظيف لديكم؟

الكفاءة العلمية تعتبر من أهم المعايير التي نستند عليها في توظيف المستخدمين، إلا أن الخبرة تعتبر العامل الحاسم في الفصل بين المترشحين في حال المفاضلة بين عدد كبير منهم.

ت- هل تعتقد أن الاحتفاظ بالموظفين القدامى يكسب الشركة خبرة مهنية أم العكس؟

نظرا لخصوصيات مهنة الفنادق و تميزها عن باقي المهن، فإن الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال الحوافز و التشجيعات المادية و المعنوية يعتبر جوهر استراتيجية تسيير الموارد البشرية في الفندق، لاسيما و أن أغلب الموظفين لم يتلقوا تكوينا أكاديميا في التسيير الفندقي، و بالتالي فإن مؤسستنا تسهر على تكوينهم من الجانب العملي على الأقل طوال السنة الأولى

ث- على اي أساس تقوم بترقية الموظفين لديك؛ هل على أساس المؤهل العلمي أم على الخبرة المهنية؟

إن ترقية الموظفين يتم اعتبارا لكفاءة العنصر البشري في أداء مهامه، و هنا تلعب الخبرة المهنية دورا رئيسيا في عملية الترقية، لكن الخبرة و إن كانت العامل الرئيسي إلا انها لا تكفي للحكم على قدرة المستخدم في أداء مهامه المستقبلية، و هنا يتم تدعيم عملية اتخاذ قرار الترقية بدراسة الجوانب العلمية و المعرفية للمرشح.

ج- هل يؤثر سلوك و كفاءة الموظفين في تقديم الخدمة على المردودة و استقطاب الزبائن؟
نعم يؤثر سلوك الموظفين على رضا الزبائن، و لذلك قمنا بوضع مجموعة من القواعد التي تحكم سلوك الموظفين في أداء مهامهم، و الذي يجب أن يحقق التوازن ما بين مجاملة الزبون و بين احترام خصوصياته و حدود اللباقة. إضافة إلى تكوين المستخدمين على محاولة فهم احتياجات الزبون و العمل على توفيرها.

ح- هل يقوم الفندق بمواكبة التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات؟
نظام عمل الفندق يتم تحديثه باستمرار، لاسيما فيما يخص الجانب التقني و المعلوماتي، حيث خصصنا ميزانية كاملة لتحديد التجهيزات دوريا (كل 6 أشهر) و تحديث نظام الحجز و التسجيل، حيث خصصنا وظيفة متخصصة في تطبيق هذه التقنيات و ميزانية أخرى لتكوين المستخدمين في العمل عليها.

خ- هل يقوم الفندق بتدريب و تعليم العمال؟
يعتمد الفندق في تكوين عماله على استراتيجيتين رئيسيتين:
* انتقال المعرفة و الخبرة من العمال القدامى إلى المستخدمين الجدد.
* الاستفادة من خبرات المستخدمين الجدد المكونين سابقا في مجال الفنادق في تحديث المعلومات للمستخدمين

القدامى

* كما يقوم الفندق بعقد اتفاقيات مع مدارس و معاهد التكوين قصد استقبال المتبرصين، و تكوين العمال في نفس الوقت

د- هل يحصل العمال على تحفيزات؟

نظام التحفيزات يخضع لمراجعة دورية، و يعتمد على مجموعة من المعايير:

* رقم الأعمال المحقق

* النتيجة المحققة في الدورة

* المجهودات المبذولة

د- هل يسمح للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات و التوجيهات؟

يتم تنظيم اجتماعات دورية قصد الكشف عن مختلف المعطيات و الوضعيات التي واجهها العمال خلال أداء أعمالهم، كما يطلب منهم وضع تصور عن طريقة العمل المفروض اتباعها، و يتم دراسة هذه الاقتراحات و تصحيحها إن احتاج الأمر

ثانيا: النتائج و الاستنتاجات:

- يلاحظ في الهيكل التنظيمي للفندق غياب قسم الموارد البشرية، علما ان هذا القسم جد مهم اذ يحدد وظيفة كل عامل في الفندق رئيس الموظفين الى فرع الاجور بالاضافة الى اعوان الادارة.
- تفضيل الخبرة المهنية على المؤهل العلمي، علما ان من خلال تواجدنا في الفندق لاحظنا ان معظم الموظفين بالفندق ذوي مؤهلات علمية محدودة و بالتالي فإن غياب المؤهل العلمي واضح جدا، مثل عدم اتقانهم للغات الاجنبية و هذا مؤشر سلبي لا يخدم الفندق من الناحية العملية.
- من الناحية الايجابية فإنه يتم اختيار الموظفين وفقا لحماهم في القيام بمهامهم و تقديم افضل الخدمات.
- تعتبر ادارة الفندق ان الموظفين القدامى و ذوي الخبرات ميزة تنافسية تميز الفندق عن باقي الفنادق، و بالتالي فإن ادارة الفندق تعمل جاهدة للاحتفاظ بهم من خلال تقديم التشجيعات و التحفيزات اللازمة.

- يعتبر مدير الفندق ان الموظفين القدامى و ذوي الخبرات ميزة تنافسية تميز الفندق عن باقي الفنادق، خاصة و ان معظم المستخدمين يفتقرون الى التكوين الاكاديمي في مجال الفندقة، و بالتالي فإن ادارة الفندق تعمل جاهدة للاحتفاظ بهم.

- يتم ترقية الموظفين في الفندق بعد الاخذ بعين الاعتبار المستوى العلمي للموظف و مؤهلاته المعرفية، اضافة الى ذلك الخبرة المهنية و قدرته و تحمسه لاداء مهامه بشكل افضل، الا ان الخبرة المهنية تلعب دورا رئيسيا في عملية اتخاذ القرار.

- يقوم الفندق بتكوين العمال الجدد من الجانب العملي طوال السنة الاولى، و هذا لاهمية تأثير سلوك الموظفين على رضا الموظفين فالتكوين يتركز اكثر على فهم احتياجات الزبون و الوصول الى اكثر نسبة رضا ممكنة، اضافة الى يخصص الفندق ميزانية محددة لتكوين المستخدمين لاتقان النظام المعلوماتي للفندق كالعامل على نظام الحجز مثلا.

- يقوم الفندق بتخصيص ميزانية كل 6 اشهر خاصة بتجديد و تحديث الجانب التقني كتحديث نظام الحجز و التسجيل.

- بالنسبة للتكوين فيقوم الفندق بتعليم المستخدمين الجدد عن طريق خبرات العمال القدامى، استقبال المتربصين من المعاهد و المدارس و الجامعات و تكوينهم.

- يستفيد الفندق من تكوين المتخرجين في مجال الفندقة قصد تحديث معلومات المستخدمين القدامى.

- يقوم الفندق بتقديم التحفيزات لتشجيع المستخدمين على تقديم مستوى افضل من الخدمات و هذا بعد الاخذ بعين الاعتبار رقم الاعمال المحقق و المجهودات المبذولة من قبل المستخدمين.

- يتم تفعيل مشاركة المستخدمين في عملية اتخاذ القرار من خلال السماح لهم بتصوير طريقة العمل المناسبة لاداء مهامهم و تقوم ادارة الفندق بأخذها بعين الاعتبار و تصحيحها و يمكن ايضا العمل بها مستقبلا.
- يقوم الفندق بتنظيم اجتماعات لدراسة المعطيات و الوضعيات التي يواجهها العمال في الفندق.

من خلال دراستنا لاهمية العنصر البشري المؤهل في المؤسسات الفندقة اردنا معرفة عدد المكونين المتخرجين كل سنة، لذلك توجهنا الى معهد التكوين و التمهين لعين تموشنت، فصرحت مديرة الدراسات بالمعهد ان هناك عدة تخصصات في مجال السياحة منها:

● تخصص وكالات سياحية و اسفار

● تخصص ادارة فندقة

● تخصص مطعم

كانت هذه التخصصات متاحة ابتداء من سنة 2010 فكان الاقبال ضعيف فكان عدد المتخرجين 11 متخرج مع نهاية سنة 2010، هذا العدد موزع على التخصصات ككل.

اما بالنسبة لسنة 2011 فكان هناك اقبال كبير على جميع التخصصات، فوصل عدد المسجلين 121 طالب الا انه في منتصف العام الدراسي تخلى عدد كبير من الطلبة عن التخصص فكان عدد المتخرجين 20 متخرج.

نتيجة لسنة 2011 شهدت سنة 2012 اقبال ضعيف جدا، بحيث تم الغاء تخصص وكالات سياحية و اسفار، وكان عدد المتخرجين 05 متخرجين فقط.

اما بالنسبة للسنتين 2013 و 2014 فألغي تخصص مطعم و كان عدد المتخرجين كالتالي:

● 20 متخرج من اصل 45 طالب في سنة 2013.

● 09 متخرجين من اصل 38 طالب في سنة 2014.

من خلال التحدث مع مديرة الدراسات بالمعهد اعربت عن وجود عدة معوقات كانت سبب هذا الاقبال الضعيف :

-عدم وعي المجتمع باهمية المجال السياحي و بمدى غنى هذه التخصصات.

-قدرات الاساتذة المكونين الضعيفة على جذب انتباه الطلاب.

-سوق العمل الضعيف في المجال السياحي و الفندقية جعل من عدد المتخلين عن هذه التخصصات يزيد

كل سنة.

خلاصة :

إن حصة الجزائر من سوق السياحة العالمية ضئيلة جدا بسبب العجز في هياكل الاستقبال التي التابعة للقطاع العام ، بالإضافة الى ذلك فالحظيرة الفندقية في الجزائر لا تستجيب للمقاييس الدولية ، و بالتالي فقد عانت الجزائر من غياب استراتيجية واضحة و سياسة حقيقية من أجل تنشيط المنتج السياحي و الفندقية ، لان هذا القطاع لم يكن من أولويات الدولة خلال العشريات الماضية ، رغم الإمكانيات الضخمة التي تمتلكها الجزائر، بل حتى أن مصطلح التسويق السياحي و الفندقية يعتبر غائبا تماما و هذا طبعا راجع إلى غياب ثقافة تسويقية من جهة ، و ثقافة سياحية من جهة أخرى.

و عليه يمكن القول ان الفنادق الجزائري امام تحدي كبير، بحيث في ظل هذا التقصير من الدولة تسعى هذه الفنادق لبذل مجهودات لتوفير مستوى أفضل من الخدمات لتسويق خدماتها بنفسها، لذلك تعتمد في ذلك على العنصر البشري بشكل اكبر نظرا لاتصاله المباشر بالتنزيل، خاصة العنصر البشري المكون و ذو كفاءة في المجال الفندقية.

الخاتمة العامة

اغلب الفنادق اليوم تسعى الى تطوير كوادر سياحية وفندقية قادرة على التكيف مع البيئة العالمية ، ومستعدة لمواجهة أي تغيير و لها الكفاءة اللازمة التي تجعلها مؤهلة لتقديم أحسن وأجود الخدمات بل و تكييفها مع ما يتطلبه النزيل السائح في الفندق ، و لكي يتحقق هذا الهدف لا بد من التصدي لكل التحديات بتوجيه الجهود في التأهيل والتدريب، نحو خلق جيل جيد قادر على رفع كفاءته الإدارية ليساهم بشكل فعال في عملية تطوير المؤسسات وتحسين قدراتها الانتاجية، وذلك عن طريق التركيز على المعرفة المعلوماتية وتطبيق مبدأ محو الأمية المعلوماتية كشرط أساسي للتوظيف، خاصة الفنادق الجزائرية لذلك يتضح جليا تأثير العنصر البشري على الخدمات المقدمة فالعلاقة التكاملية التي تربط المورد البشري بالمؤسسات الفندقية تبرز مكانتها في هذه المؤسسات، و بالتالي تظهر الحاجة الى الإهتمام بالتنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية وتشجيع روح المبادرة والإبتكار لديها كالتالي:

● افتتاح المعاهد و الكليات الإدارية المتخصصة في السياحة الفندقية في

الجامعات؛

● اجراء حصر للموارد البشرية و تصنيفها حسب تاهيلها؛

● التوافق بين الموارد البشرية المتاحة و الوظائف داخل الفندق؛

● تدريب و تكوين العنصر البشري سواء داخل الفندق او في معاهد

متخصصة؛

● المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز؛

● المحافظة على الرصيد الحالي للكفاءات القدامى في الفندق؛

● الترقية و الاحلال المناسبين للأفراد؛

● خلق اليات لتعزيز المهارات؛

● خلق مناخ تعاون بين المديرين و الموظفين في الفندق؛

● اعادة هيكلة منظومة البحث و التطوير لتكون قادرة على استعاب و توطین

الكفاءات الفندقية القائمة و العمل على تطويرها.

من خلال دراستنا لفندق بني تالة -سيدي بلعباس- توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التي تتمثل في

نظرة الإدارة للعمال في هذا الفندق ، فمن حيث التوظيف لاحظنا أن استراتيجية الفندق تتبع ما

يلي:

- تفضيل الخبرة المهنية على المؤهل العلمي، علما ان من خلال تواجدنا في الفندق لاحظنا ان معظم الموظفين بالفندق ذوي مؤهلات علمية محدودة و بالتالي فإن غياب المؤهل العلمي واضح جدا، مثل عدم اتقانهم للغات الاجنبية و هذا مؤشر سلبي لا يخدم الفندق من الناحية العملية.
- من الناحية الايجابية فإنه يتم اختيار الموظفين وفقا لحماسهم في القيام بمهامهم و تقديم افضل الخدمات.
- تعتبر ادارة الفندق ان الموظفين القدامى و ذوي الخبرات ميزة تنافسية تميز الفندق عن باقي الفنادق، و بالتالي فإن ادارة الفندق تعمل جاهدة للاحتفاظ بهم من خلال تقديم التشجيعات و التحفيزات اللازمة.
- يعتبر مدير الفندق ان الموظفين القدامى و ذوي الخبرات ميزة تنافسية تميز الفندق عن باقي الفنادق، خاصة و ان معظم المستخدمين يفتقرون الى التكوين الاكاديمي في مجال الفندقية، و بالتالي فإن ادارة الفندق تعمل جاهدة للاحتفاظ بهم.
- يتم ترقية الموظفين في الفندق بعد الاخذ بعين الاعتبار المستوى العلمي للموظف و مؤهلاته المعرفية، اضافة الى ذلك الخبرة المهنية و قدرته و تحمسه لأداء مهامه بشكل افضل، الا ان الخبرة المهنية تلعب دورا رئيسيا في عملية اتخاذ القرار.
- أما من حيث التكوين :
- يقوم الفندق بتكوين العمال الجدد من الجانب العملي طوال السنة الاولى، و هذا لاهمية تأثير سلوك الموظفين على رضا الموظفين فالتكوين يتركز اكثر على فهم احتياجات الزبون و الوصول الى اكثر نسبة رضا ممكنة، اضافة الى تخصيص الفندق ميزانية محددة لتكوين المستخدمين لإتقان النظام المعلوماتي للفندق كالعامل على نظام الحجز مثلا.
- يقوم الفندق بتخصيص ميزانية كل ستة أشهر خاصة بتجديد و تحديث الجانب التقني كتحديث نظام الحجز و التسجيل.
- بالنسبة للتكوين فيقوم الفندق بتعليم المستخدمين الجدد عن طريق خبرات العمال القدامى، استقبال المتبرصين من المعاهد و المدارس و الجامعات و تكوينهم.
- يستفيد الفندق من تكوين المتخرجين في مجال الفندقية قصد تحديث معلومات المستخدمين القدامى.

- يقوم الفندق بتقديم التحفيزات لتشجيع المستخدمين على تقديم مستوى افضل من الخدمات و هذا بعد الاخذ بعين الاعتبار رقم الاعمال المحقق و المجهودات المبذولة من قبل المستخدمين.
- يتم تفعيل مشاركة المستخدمين في عملية اتخاذ القرار من خلال السماح لهم بتصوير طريقة العمل المناسبة لاداء مهامهم و تقوم ادارة الفندق بأخذها بعين الاعتبار و تصحيحها و يمكن ايضا العمل بها مستقبلا.
- يقوم الفندق بتنظيم اجتماعات لدراسة المعطيات و الوضعيات التي يواجهها العمال في الفندق.

قائمة المراجع

الكتب و المجلات :

- 1- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، مصر، دار الكتب، 2000.
- 2- توفيق ماهر عبد العزيز ، صناعة السياحة ، دار زهراء للنشر ، الأردن ، عمان ، 1997.
- 3- توماس أ . ستوارت ، رأس المال الفكري ، ترجمة أحمد إصلاح ، الدار الدولية ، طبعة 2004.
- 4- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 .
- 5- رضا إبراهيم ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، 1-4 نوفمبر 2009.
- 6- رويحة، علي محمد أمين، إدارة الفنادق و رفع كفاءتها الإنتاجية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1998.
- 7- زايد مراد و اخرون، الترويج و اهميته في تنشيط القطاع السياحي بالجزائر-دراسة حالة ولاية جيجل-، مجلة المؤسسة، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر-3، العدد:02، 2011.
- 8- زوين، عبد الأمير عبد كاظم، فنو إدارة الفنادق، وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
- 9- سعد علي القنزي و أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دون طبعة ، البازوري العلمية ، الأردن ، سنة 2009 .
- 10- سعيد محمد المصري ، إدارة الفنادق ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1998 ، ص 12 .
- 11- سميرة عميش، اثر تطور الطاقة الفندقية في الجزائر على ايراداتها المالية، مداخلة جامعة بوزياف ، المسيلة ، الجزائر ،
- 12- عصام حسن السعيد ، إدارة المنشآت الفندقية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 .
- 13- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي ، مطبعة النيل ، القاهرة ، 1995.
- 14- محمد الصيرفي ، تخطيط و تنظيم الفنادق ، دار الفكر الجامعي للنشر ، مصر ، 2007 .

- 15- محمد أمين سيد علي ، إدارة الفنادق و رفع كفاءتها الانتاجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1998 .
- 16- مداح عرابي الحاج ، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأس مال الغير مادي في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف.
- 17- ميلان كوبر ، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية ، ترجمة محمد قاسم القريوتي ، المنظمة العربية ، عمان ، 1985 .
- 18- وزارة السياحة، تطور قطاع السياسة للعثرية 2004-2013.
- 19- ياسين الكحلي ، إدارة الفنادق و القرى السياحية ، دار الوفاء للنشر ، مصر ، 1999.
- 20- يوسف أبو فارة، سمير أبو زيد، النشاطات الترويجية في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ديسمبر 2005 .

المواقع الالكترونية:

- 1- مقالة مكتوبة بعنوان "قطاع مريح لكنه متأخر في الفندقية" 2015/05/19، <http://www.alg360.com>

مذكرات و الملتقيات:

- 1- احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، اطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية سنة 2007-2008.
- 2- الجريدة الرسمية رقم 11 الصادرة في 2003/02/19.
- 3- بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة ، مفاهيم و اتجاهات مداخل في الملتقى الدولي حول تنمية البشرية فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس ، 2004 .
- 4- حسين حساني ، عبد الغني حريري ، ملتقى دولي ، رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، سنة 2010 .

- 5- حسين يرقني ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "حالة مؤسسة سوناطراك " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 .
- 6- سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 .
- 7- شكري مدلس ، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء فرع حاسي مسعود " ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، سنة 2008 .
- 8- طبشي وهيبة ، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة مطاحن الواحات بتقوت " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2011-2012 .
- 9- عماد الدين أحمد المصبح ، رأس المال البشري في سورية " قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري " ، ندوة الاقتصاد السوري-رؤية شبابية- جمعية العلوم الاقتصادية السورية .
- 10- قريشي محمد الصالح ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، السنة الجامعية 2005 .
- 11- قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى (الظهرة) مستغانم " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان- ، سنة 2010-2011 .
- 12- محمد دهان ، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري : مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .
- 13- محمد مصطفى محمود ، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي ، بحث مقدم في نهاية الدبلوم التدريبي للموارد البشرية ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، سنة 2010-2011 .
- 14- مساوي مباركة ، الخدمات السياحية و الفندقية و تأثيرها على سلوك المستهلك " دراسة حالة مجموعة فنادق مستغانم " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، تخصص تسويق دولي ، تلمسان ، 2007-2008 .

الفهرس

الفهرس

III.....	الشكر
IV.....	ملخص
V.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الاشكال
IX.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
01.....	الفصل الاول: الاطار النظري لدراسة راس المال البشري
02	تمهيد
03.....	المبحث الاول: ماهية راس مال البشري
03.....	المطلب الاول: تعريف راس مال البشري و اهميته
03	الفرع الاول: تعريف راس المال البشري
04	الفرع الثاني: اهمية راس المال البشري
07	المطلب الثاني: مكونات راس المال البشري و كيفية ادارته
08	الفرع الاول: مكونات راس المال البشري
09.....	الفرع الثاني: ادارة راس المال البشري
10	المطلب الثالث: خصائص الراس المال البشري و تصنيعه
10	الفرع الاول: خصائص راس المال البشري
11	الفرع الثاني: تصنيع الراس المال البشري
12	المبحث الثاني: نظريات راس المال البشري
12	المطلب الاول: دراسات راس المال البشري ل schultz
14	المطلب الثاني: اسهامات بيكر becker
15	المطلب الثالث: اسهامات مينسر
16	المبحث الثالث: قياس راس المال البشري
16	المطلب الاول: مبادئ قياس الراس المال البشري
16	الفرع الاول: مبادئ راس المال البشري

18	الفرع الثاني: اهمية الاستثمار فيه.....
20	المطلب الثاني: تقسيم قيمة راس المال البشري في المؤسسة.....
20	الفرع الاول: قيمة راس المال البشري
21	الفرع الثاني: تقسيم راس المال البشري في المؤسسة.....
22	خلاصة.....
23	الفصل الثاني: اساسيات ادارة راس المال البشري في المؤسسات الفندقية.....
24	تمهيد:.....
25	المبحث الاول: ماهية الخدمة و المؤسسات الفندقية
25	المطلب الاول: تعريف الخدمة الفندقية و خصائصها.....
25	الفرع الاول: تعريف الخدمة الفندقية
27	الفرع الثاني: خصائص الخدمة الفندقية.....
29	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الفندقية و انواعها.....
29	الفرع الاول: مفهوم المؤسسة الفندقية
31	الفرع الثاني: انواع الفنادق.....
34	الفرع الثالث: تصنيف الفنادق
38	المطلب الثالث: الصناعة الفندقية و اهميتها.....
38	الفرع الاول: نشأة و تطور مفهوم الفندقة
43	الفرع الثاني: العوامل التي ادت الى انتشار و تطور الفنادق في العالم... ..
43	الفرع الثالث: خصائص صناعة الفندقة.....
45	الفرع الرابع: اهمية الصناعة الفندقية
45	الفرع الخامس: مجالات النشاطات الرئيسية للمؤسسة الفندقية.....
46	المبحث الثاني: طبيعة العنصر البشري في المؤسسة الفندقية
46	المطلب الاول: ماهية الوظائف الفندقية.....
46	الفرع الاول: الوظائف الفندقية
49	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية
51	الفرع الثالث: مكانة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.....

- 52المطلب الثاني: متطلبات الموارد البشرية الفندقية في عصر العولمة.....
- 52الفرع الاول: تحديات ادارة الموارد البشرية الفندقية.....
- 53الفرع الثاني: الية تطوير الموارد البشرية الفندقية.....
- 53الفرع الثالث: الارتقاء بالعنصر البشري في مجال الخدمات الفندقية... ..
- 54الفرع الرابع: خصائص الموارد البشرية الفندقية.....
- 56المطلب الثالث: دور راسمال البشري في الفنادق.....
- 56الفرع الاول: اهمية راس المال البشري في المؤسسة الفندقية.....
- 57الفرع الثاني: فوائد راس المال البشري في المؤسسة الفندقية.....
- 58المبحث الثالث: اليات تطور راس المال البشري على المؤسسة الفندقية.....
- 58المطلب الاول: تنمية الموارد البشرية الفندقية.....
- 59المطلب الثاني: اهمية التدريب في صناعة الفنادق.....
- 59الفرع الاول: مفهوم التدريب الفندقي.....
- 60الفرع الثاني: اهمية التدريب الفندقي.....
- 61الفرع الثالث: فوائد التدريب الفندقي.....
- 61المطلب الثالث: اساليب التدريب في صناعة الفنادق.....
- 62الفرع الاول: تصنيف المتدربين في القطاع الفندقي.....
- 63الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع السياحة والفنادق.....
- 65خلاصة.....
- 67الفصل الثالث: تسيير راس المال البشري في الفنادق.....
- 68تمهيد.....
- 69.....المبحث الاول: الفندقة في الجزائر.....
- 69المطلب الاول: الطاقة الفندقية في الجزائر.....
- 70المطلب الثاني: واقع الفندقي في الجزائر.....
- 72...المطلب الثالث: استراتيجية النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر افاق 2025.....
- 74المبحث الثاني: مؤشرات القطاع السياحي و الفندقي في الجزائر.....

74	المطلب الاول: توزيع الفنادق حسب الصنف خلال الفترة 2007-2011.....
76	المطلب الثاني: توزيع الفنادق حسب المناطق خلال الفترة 2007-2011.....
77	المطلب الثالث: التطور التاشيري لعدد الاسرة خلال الفترة 2007-2001.....
78	المبحث الثاني: تقديم فندق بني تالة- سيدي بالعباس-.....
78	المطلب الاول: الخدمات المقدمة في الفندق.....
81	المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لفندق بني تالة الخدمات.....
82	المطلب الثالث: اثر الراس المال البشري على مستوى بالفندق بني تالة.....
87	خلاصة.....
89	خاتمة عامة.....
91	المصادر و المراجع.....
95	الفهرس.....