



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشهيد طالب عبد الرحمان

قسم العلوم التجارية

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر

تخصص تسويق سياحي وفندقي

الأستاذ: خروبي سفيان

السنة الجامعية:

2023\2022

المحاضرة الأولى: مفاهيم اصطلاحية

- مفهوم الإدارة، الموارد البشرية، المصطلحات المشابهة
- أهم تعاريف الموارد البشرية
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

- أهمية وظيفة الموارد البشرية في الفنادق
- خصائص الموارد البشرية في الفنادق
- المهام والمسؤوليات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

المحاضرة الثالثة: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- أهمية تخطيط الموارد البشرية
- مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
- العوامل المؤثر في الطلب على الموارد البشرية في الفنادق
- أدوات حسابية مهمة في عملية تخطيط الموارد البشرية
- مشكلات تخطيط الموارد البشرية
- العوامل المؤثر على تخطيط الموارد البشرية في الفنادق

المحاضرة الرابعة: تحليل وتوصيف الوظائف للموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

- مفهوم تحليل الوظائف وأبعاده
- الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف
- ارتباط عملية تحليل الوظائف بالنشاطات الفندقية لإدارة الموارد البشرية
- خطوات عملية تحليل الوظائف
- طرق جمع البيانات الخاصة بالتحليل الوظيفي
- أهم مشكلات التحليل الوظيفي
- التوصيف الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية
- متطلبات نجاح التوصيف الوظيفي

- متطلبات الوظيفة
- تعريف التصميم الوظيفي
- خصائص تصميم الوظيفة بطريقة جيدة
- المشكلات التي قد يجلها تصميم الوظائف
- مبادئ تصميم الوظائف
- أهمية وفوائد تصميم الوظيفة
- استراتيجيات تصميم الوظائف

المحاضرة الخامسة: توظيف الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

- مفهوم عملية الاستقطاب
- أهمية عملية الاستقطاب للفنادق
- قواعد الاستقطاب
- طرق الاستقطاب
- معايير تقييم برامج الاستقطاب
- مفهوم اختيار الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية
- خطوات الاختيار
- تعيين الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

المحاضرة السادسة: تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

- مفهوم التحفيز
- أنواع التحفيز
- نظريات المحتوى

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركن أساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الأرباح. وبما أن الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق نموها واستمراريتها، وتعتبر من أهم وأندر الموارد لأية منظمة، فهي العنصر الأساسي الحاكم في التشغيل والإنتاج، وفي العمليات الإدارية المختلفة، وإدارة رأس المال، وفي استخدام الآلات والمعدات ونظم المعلومات؛ وبشكل خاص وحساس جداً في مجال السياحة والضيافة، وأن العنصر البشري في هذه

الصناعة يعتبر الأساس فهو من يسعى لإرضاء رغبات السائح سواء في الأماكن السياحية أو في الفنادق ، مما حفز وشجع الباحثين والكتاب في الخوض في هذا المورد من خلال دراسة العوامل والأسس الصحيحة للتعامل مع هذه الموارد واليات اختيارها وتدريبها لتحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها .

المحاضرة الأولى: مفاهيم اصطلاحية

1 - مفهوم الإدارة:

يمكن تعريف الإدارة لغة على أنها الحركة الدائرية أو الاستدارة الشديدة بمعنى الحركة، وهي مشتقة من (دائرة-يدور-إدارة) ليس هناك تعريف موحد للإدارة لكن يمكن القول أنها تعني مجموعة من الأساليب التي يستخدمها المدير (المسؤول) لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرف بأنها: هي الاستخدام الأمثل والكفاء لمجموعة من الموارد (الموارد البشرية، المادية، المالية) باستخدام وظائف الإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) من أجل تحقيق الأهداف المنوطة.

يعرف Fredrick taylor الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة ما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأفضل طريقة وأقلها تكلفة"

2, مفهوم الموارد البشرية:

بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة أو الهيئة (موضوع بحثنا): هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة أو الإدارة و الموزعة عبر مختلف المصالح و المناصب، و هي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القريب، المتوسط و البعيد. بالنسبة للدولة و المجتمع: هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، و هذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد السكان (مدنيين و عسكريين) أو الكثافة السكانية، باعتبارهم مواطنون تظلهم (تحت حماية الدولة) الدولة اجتماعيا، اقتصاديا، سياسيا، تربويا... الخ.

قبل التعرف على ماهية وماذا نعني بإدارة الموارد البشرية لابد من معرفة ماذا نعني بكلمة الإدارة، وباختصار فإن الإدارة في أي منظمة تعني (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة):-

التخطيط Planning:-

بشكل مبسط يعني وضع أهداف للمنظمة ينبغي الوصول إليها.

التنظيم organization:-

يعرف Henri Fayol بأنه التنظيم "هو العلاقة التي تربط أنشطة وعملية المنظمة بسلطتها الإدارية" بعد مرحلة التخطيط تصبح عندنا مهام ينبغي عملها فيجب تحديد من يقوم بهذه المهام حتى نصل لأهداف المنظمة الموضوعية.

التوجيه (القيادة) leadership:-

بعد أن تم تحضير الخطط وأهداف المنظمة وكذا وضع الرؤى الوظيفية لهيكلها التنظيمي ضمن مرحلة التخطيط وبعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في مرحلة التنظيم، تأتي مرحلة التوجيه و تعني كيفية قيادة فريق العمل الموجود في المنظمة وماهي الأدوات الخاصة لذلك حتى نصل للأهداف الموضوعية .

الرقابة (التحكم) control:-

هو كيفية عمل رقابة كاملة لأداء سير المهام ومعرفة فيما إذا كنا نسير وفق مامرسوم له أم لا أي بمعنى السير وفق الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف .

3. أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب

تعريف إدارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية Human Resources Management على أنها مجموعة من العمليات المتمثلة في تعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتوجيههم، وتطوير إمكانياتهم، وتقييم أدائهم، وتحديد التعويضات، وتقديم المزايا، وتحفيز الموظفين والحفاظ على العلاقات المناسبة بينهم وبين النقابات المهنية، وضمان سلامة بيئة العمل، والتأكيد على تدابير الصحة، والالتزام بالقوانين المتعارف عليها، وإتباع الأوامر.

SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

SHERMAN & CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية .

4. المراحل التاريخية لتطور الموارد البشرية:

مر التاريخ على مفهوم الموارد البشرية من خلال سبع مراحل تميزت باختلاف بعضها على بعض في وجهة النظر وتقدير هذا العنصر البشري، بالتالي نشأة في كل مرحلة مدرسة فكرية تساهم في إيضاح أهمية هذا المورد البشري.

1.4 .. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل 1771)

ففي هذه المرحلة لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع، كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبير. وقد انعكس ذلك على النظر للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية، فالنجار مثلاً كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير المواد الخام وقطع الغيار.

2.4. مرحلة الثورة الصناعية (1771-1841)

حيث شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة لعل أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل، وبدأ المورد البشري يشعر. بعدم امتلاكه للمكان، وأن وجوده كان يشبه وجود الآلات والمواد من أجل خلق الثروة. ومعنى ذلك أن تكوين الثروة هو الشاغل الاقتصادي الأول للمجتمعات في هذه المرحلة مع إعطاء اعتبار محدود لحاجات الأفراد، ومن ثم كانت النظر للمورد البشري على أنه مجرد نفر أو خادم يتقاضى أجر.

3.4.. مرحلة الإصلاح الاجتماعي (1841-1871)

إزاء الآثار السلبية التي تمخضت عن ممارسات الباحثين عن الثروة بأي ثمن، كان لابد من التفكير في الحد من هذه الآثار. وذلك من خلال النظر. إلى الموارد البشرية بصور أكثر إنسانية وذلك بمراعاة احتياجاتهم من خلال استصدار بعض التشريعات المنظمة لساعات العمل وظروف العمل وغيرها.

4.4. مرحلة الإدارة العلمية (1871-1925)

اتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم العمل، وأصبح المورد البشري مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل. وقد انعكس ذلك على النظر إلى المورد البشري باعتباره آلة أو ترس في آلة، الآلة لكي تعمل لابد من تزويدها بالطاقة المحركة، والإنسان لكي يعمل لابد من تحفيزه مادياً. ومن هنا ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم الكائن المادي "الاقتصادي" وأهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى وأد القدرات والمهارات الإبداعية والابتكارين لديه.

5.4. مرحلة العلاقات الإنسانية (1925-1945)

تحول الاهتمام خلال هذه المرحلة إلى التركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية للمورد البشري بمعنى أن إنتاجية العامل لا تتوقف فقط على العوامل المادية والاقتصادية، وتغيرت بالتالي النظرة للمورد البشري كونه "كائناً اقتصادياً" إلى كونه "كائناً اجتماعياً" له مشاعر وأحاسيس تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة، مساندة الإدارة.

6.4. رحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات (1945-1971)

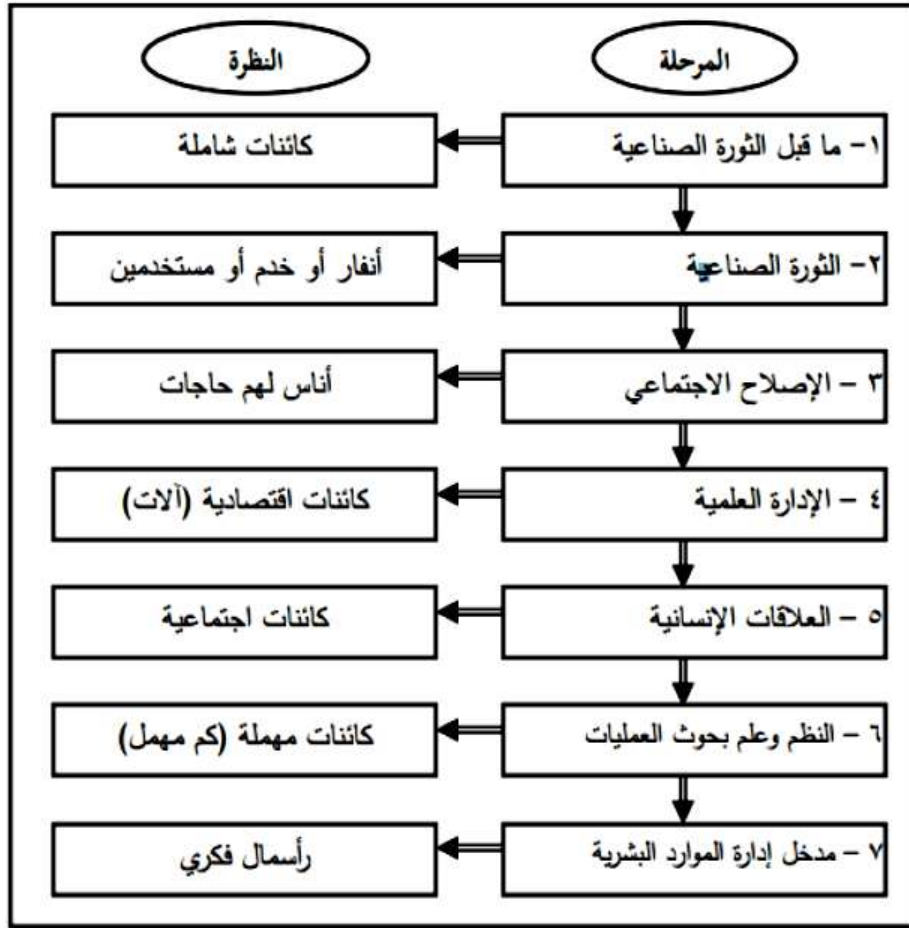
نصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم Systems theory واستخدام أساليب بحوث العمليات وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية. وقد ساعدت الحاسبات الآلية في هذا الصدد. ساد الاعتقاد لدى البعض خلال هذه المرحلة بأن الحاسب الآلي يمكن أن يحل محل الإنسان، ومن ثم تقلص الاهتمام بالمورد البشري قياساً على الاهتمام بالآلة (أي الحاسب الآلي) رغم أن هذا المورد هو الذي طور الآلة. وظهر من يروجون لما يعرف "بالتكنولوجيا كثيفة رأس المال Capital Intensive Technology" على حساب "التكنولوجيا كثيفة العمالة Labor Intensive Technology".

7.4. مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (1971-الآن)

خلال هذه المرحلة شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية Human Resources Management Approach لزيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية في نفس الوقت من منطلق أن حاجات المنظمة ومواردها البشرية حاجات مشتركة ومشقة مع بعضها البعض، وكذلك لا يمكن إشباع أي منها على حساب الأخرى. ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج. ومعنى ذلك أنه مورد قابل للنضوب أو للنقاد، ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم واستثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد من خلال المنافع التي تتحقق من جراء هذا الاستثمار في شكل زيادة الإنتاجية.

نقدم الشكل التالي كملخص لمراحل تطور النظرة إلى الموارد البشرية

الشكل رقم 01: مراحل التطور التاريخي لمفهوم الموارد البشرية



5. الفرق بين مصطلح إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

يجب التفرقة بين المصطلحين إذ أن الأول يَظنر إلى الفرد باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج وبالتالي هو عنصر من عناصر

التكاليف

إدارة الموارد البشرية تتعامل مع الأفراد على أنهم موارد لها قيمة ويمكن زيادة قيمتها بالاستثمار طويل الأجل مثل التدريب ، التعليم

، التحفيز وتنمية المهارات

الجدول رقم 01: أوجه الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
تركز إدارة الأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها.	تركز إدارة الموارد البشرية على التخطيط طويل الأجل الذي يضع خططاً واستراتيجيات طويلة الأجل للموارد البشرية.
وظائف إدارة الأفراد محددة بتعيين وترقية. كما أنها ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة.	وظائف إدارة الموارد البشرية أكثر عمقا واتساعا حيث تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة ككل وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف والمتغيرات البيئية.
الوظيفة هي عقد بين الفرد والمؤسسة.	ارتباط الفرد بوظيفته هو نوع من الولاء والانتماء للعمل.
تعتمد الوظيفة على الاستجابة لحاجة المؤسسة لوظائف محددة يتم الإعلان عنها وفقا لاحتياجات كل قسم.	تركز على احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وتضع خططا طويلة الأجل.
تكون الرقابة على العاملين داخلية ورسمية وفق قواعد تضعها المؤسسة ويلتزم بها كل العاملين من حيث الأجور والترقيات والجزاءات.	بالإضافة لأنظمة الرقابة الرسمية التي تضمها المؤسسة فالرقابة وفقا لإدارة الموارد البشرية ذاتية من العامل نتيجة ولأنه للمؤسسة.
الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل بيروقراطية ومركزية.	الأنظمة والهيكل تتميز بالمرونة والتكامل مع جميع الإدارات لتحقيق أهداف المؤسسة.
العلاقة بين الإدارة والعاملين تكون على أساس تحقيق المنفعة لكلا الطرفين.	العلاقة تبادلية قائمة على التعاون والثقة وضرورة مشاركة العاملين في تحسين أنظمة العمل لصالح المؤسسة.

ويستخدم البعض تسميات مختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل (إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة القوى البشرية، إدارة الموظفين، إدارة المستخدمين...)، كلها تعبر عن إدارة الموارد البشرية.

المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

1. أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الفنادق:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في الفنادق كونها صناعة قديمة قدم الإنسان وتنقله ومرتبطة بالضيافة وربما لم تأخذ الشكل الاقتصادي لها كون هذه الضيافة مجانية في معظم الأحيان في بلادنا لشهرتهم بالكرم والضيافة.

◀ أنها توفر أهم عنصر من عناصر الإنتاج للفندق، إلا وهو المورد البشري، إذ عن طريق إدارة الموارد البشرية سيتم استقطاب وتعيين الموظفين في الفندق، بالتالي كفاءة ونوعية ومستوى أداء الموظفين سيعتمد على مدى وكفاءة وقدرة قسم الموارد البشرية في الفندق على توفير المورد البشري المطلوب.

◀ إن المورد البشري يعتبر عنصرا إنتاجيا لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، وقد يكون بمثابة ميزة تنافسية للفندق، لا يمكن لباقي الفنادق الأخرى مجاراته في المنافسة.

◀ إذا ماتم تطوير وتنمية المورد البشري في الفندق من قبل إدارة الموارد البشرية فانه سيؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات ومستواها وتقليل حجم التلف والضرر وخسائر العمل

◀ كسب رضا الضيوف وتحسين صورة الفندق لدى الزبائن، مما يحقق إيرادات أكثر.

نشير هنا إلى أن كسب رضا الصيف أو الزبون سيعود على الفندق بالتالي:

- سيكون النزيل بمثابة واجهة إعلامية ودعائية على الفندق .
- قد يمدد النزيل فترة إقامته في الفندق ويمكن أن يكرر الزيارة مرة أخرى.
- سيكسب الفندق ولاء الزائر ليصبح زبون وفي، هذا يؤدي إلى تعامل الزبون مع الموظفين بكل ثقة واحترام ومنه سينعكس على رضا الموظفين واندفاعهم الجاد في خدمة الضيف.

◀ تهتم إدارة الموارد البشرية بتخطيط مواردها البشرية مما يزيد من أهميتها في توفير موظفين بالعدد المطلوب لاحتياجات الأقسام داخل الفندق، وما ينعكس على انجاز الموظفين لواجباتهم ومهامهم على أتم وجه دون نقصان أو حاجة أو تقصير.

2. خصائص إدارة الموارد البشرية:

تختلف أدارة الموارد البشرية كأحد أقسام الرئيسية في الفنادق عن باقي المؤسسات والمنظمات الأخرى كونها تعمل ضمن صناعه لها خصائص خاصة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة عمل قسم الموارد البشرية في الفندق وفيما يلي توضيحا موجزا يعكس طبيعة صناعه الفنادق وأثارها على ضرورة توفير موارد بشريه بخصائص وميزات معينه تتناسب وتلك الطبيعة

- 1 - اعتماد صناعه الفنادق بشكل كبير على العنصر البشري عن غيرها من الصناعات الأخرى أعطى هذا القسم أهمية خاصة بإعداد الأفضل للمورد البشري الذي سيتم اختياره للعمل في الفنادق

- 2 - اعتماد صناعه الفنادق على التعامل المباشر مع الضيوف أدى إلى ضرورة التركيز على العنصر البشري في العمل وخصوصا التدريب لأنه هناك مقوله عسكريه مفادها التدريب يقلل من دماء المعركة ويمكن القول بان التدريب في الفنادق يقلل وقد يمنع حدوث المشاكل في العمل أي مشاكل مع الضيوف زملاء الاداره وأخيرا تطبيق الإجراءات والسياسات الخاصة بالعمل داخل فندق.
- 3 -تعدد منافذ البيع داخل فندق أدى إلى التعدد مصادر الإيرادات وبالتالي الأرباح أي أن اضافه إلى فرص ضريبية الخدمة في الفنادق كميزة ايجابية لموظفين وهذه الميزة غير متوفرة في اغلب القطاعات الأخرى وهذه الخاصية أيضا تؤدي حتما إلى اعتماد نظام أجور وحوافز ومكافآت خاص من اجل أداره هذه العوائد المالية وتوظيفها ضمن استراتيجيه عادله في توصيف سلم الرواتب والحوافز وتوزيعها على الموظفين العاملين في أقسام ونشاطات الفندق المختلفة.
- 4 -من فقره السابقة يمكن القول بان تعدد منافذ البيع واختلاف أنشطتها سيكون بحاجه إلى موظفين بمختلف التخصصات والمهام والإمكانيات حتى يتمكن الفندق من تفعيل عمل تلك الأقسام والمنافذ لذلك يتطلب الأمر من أداره قسم الموارد البشرية أن تضاعف مهامها وواجباتها من اجل توفير تلك التخصصات بما يتوافق ومتطلبات عمل أقسام الفندق المختلف
- 5 -تعدد الأقسام ولتفرعاتها وكذلك وظائفها ضمن قسم الواحد هذا أدى إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي للفندق وأقسامه ومواقع الوظائف للإدارات الثلاث أي العليا الوسطى والدنيا وهو بحد ذاته بحاجه إلى إعداد بطاقات وصف وظيفي لكل وظيفة داخل كل قسم ضمن الفندق الذي سيتم توضيحه ضمن فصل أو محور لوصف الوظيفي
- 6 -استمرارية العمل الفندقية في تقديم خدماته من ضيوف والزبائن على مدار 24 ساعة يحتم على أداره الموارد البشرية أن تضع جدول توقيتات عمل مميز ومتناسق للموظفين على مدار الساعة لذلك ظهر نظام عمل ثلاث ورديات كن ورديه عمل ثمان ساعات .
- 7 -السياحة الداخلية في مجتمعاتنا العربية تفرض على الفندق أن يكون موظفيه قادرين على فهم واستيعاب حاجات ورغبات ولغة وعادات وتقاليده الضعيف أو النزول أو السائح المحلي وهذا سيكون عنصر ضغط على أداره الفندق عموما وأداره الموارد البشرية خصوصا إلى اعتماد سياسة توظيف تركز من الدرجة الأساس على توظيف ابن البلد كونه أدرى واعلم بواقع حال مجتمعه وسيكون أقدم من غيره الأجنبي على فهم حاجات ورغبات الضيم وخصائصهم.
- 8 -السائح الأجنبي هو الذي يأتي لشراء واستخدام خدمات فندقية في بلد من المفروض أن يجد ويرى أناس ذلك البلد كم موظفين وعاملين يقدمون له تلك الخدمات في الفندق حتى يميز عاداتهم وقدراتهم وأسلوب إدارتهم لتلك الخدمات ضمن صناعه الفنادق في ذلك البلد وهنا يبرز دور أداره الموارد البشرية في كيفية إعداد وتأهيل الموظفين عاملين في الفندق من حيث السلوك اللغة ألدقه المهارة والتمايز في التعامل مع الضيوف الأجانب لأنهم سيكونون بمثابة مئاة عاكسه لتقدم وتطور ونخضة البلد أمام الأجانب
- 9 -يعتمد العمل الفندقية بالدرجة الأساس على الخبرة العملية للموظفين بالفندق فجانبا العمل يشكل العبء الأكبر في الفندق لذلك نجد أن إدارات الفندقية تركز بشكل كبير على جانب الخبرة العملية الذي يتمتع بها المتقدم للعمل في

الفندق وهناك خصائص أخرى قد تتعلق بطبيعة ونوع أهليه ضيوف النزلاء الفندق مثل تهديدات إرهابيه التي تواجهها فنادق العصر متطلبات ومجريات التطور التكنولوجي حديث تجدد وتغير ثقافات وعادات كثير من الشعوب وخصوصا العربية.

3. المهام والمسؤوليات الرئيسية لاداره الموارد البشرية في الفنادق The main tasks and responsibilities of human resources management in hotels

سنقوم فيما يلي بوصف المهام والمسؤوليات التي تسند لأقسام الرئيسية التابعة لاداره الموارد البشرية في الفنادق

1.3. قسم دراسة وتحليل بيئة العمل الفندقية ومتطلباته Department of study and analysis of the hotel work environment and its requirements

يقوم هذا القسم بدراسة ميدانيه لواقع حال العمل في الفندق بالاضافه إلى تحليل ودراسة البيئة الخارجية وتداعيات تأثيراتها على سير إجراءات العمل داخل الفندق بالاضافه إلى القيام بما يلي

- تمكن الفندق من القيام بعملية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ضمن ما يعرف SWOT analysis
- اجراءات البحوث الخاصه بمستوى الرواتب والاجور التي يتقاضها الموظفون في الفنادق المنافسه وقياس وتقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الفندق.
- قياس وتقدير معدل دوران العمل اي ترك الموظفين لوظائفهم في الفندق.
- تقدير حجم المورد البشري المتوفر في الفندق حاليا والمقرر توفره فعليا ضمن الخطه.
- مدى امكانيه تعديل بعض القوانين والتشريعات الخاصه بالموظفين من خلال التعاون مع النقابات والاتحادات ذات العلاقه وزاره السياحه وجمعيات او روابط الفندق.
- التخطيط للموارد البشريه في الفندق بحيث يتم تحديد الاعداد المطلوبه من الموظفين الحاليين والتنبؤ بحجم الموارد البشري في المستقبل اخذين بعين الاعتبار جميع التخصصات في اقسام الفندق مختلفه.
- اعداد تحليل للوظائف الفندقية بوضع وصف وظيفي لكل وظيفه داخل فندق وتحديد متطلبات شغل الوظيفه واخيرا اعداد بطاقه لكل وظيفه في اقسام الفندق (سوف يتم توضيح كل المفردات التي طرحت ضمن هذه الفقره لاحقا في محاضره خاصه).
- بالاضافه الى تهيئه مناخ عمل مناسب للموظفين داخل فندق ويمكن القول بان الدور الفاعل لهذا القسم يمكن ان يبرز وجوده واهميته عند صياغه استراتيجيه اداره الموارد البشريه في الفندق.

2.3. قسم التوظيف Employment Department

يتولى هذا القسم مهام رئيسيه تتمثل في

- ✓ مسك السجلات وبيانات خاصه بالوظائف والموظفين كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف وكذلك قوائم باسماء الموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها داخل الفندق .
- ✓ وضع برامج استقطاب الموارد البشريه والاشراف على تنفيذها.
- ✓ اداره شؤون الترقية والنقل واستكمال الاجراءات الخاصه بذلك.
- ✓ الاشراف على عمليه التقييم الدوري والسنوي للموظفين.
- ✓ الاشراف على تطبيق النظام التأديبي للموظفين .
- ✓ التأكد من تطبيق انظمه شؤون الموظفين في التعيين والترقيه والمكافآت.
- ✓ استكمال اجراءات خاصه باجازات بانواعها والاستقالات والفصل من الخدمه ومكافآت نهايه الخدمه

3.3. قسم التطوير والتدريب Development and Training Department

يتولى هذا القسم المهام التاليه

- ✓ دراسه الحاجات الفعلية لتدريب بالتعاون والتنسيق مع ادارات الاقسام في الفندق؛
- ✓ تصميم البرامج التدريبية لكافه المستويات الاداريه في الفندق والاشراف على تنفيذها وتقييمها؛
- ✓ اجراءات الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالاعمال التدريبية سواء داخل فندق او خارجه؛
- ✓ وضع ميزانيه التدريب السنويه للفندق ومتابعه مناقشتها واعتمادها من الاداره العليا

4.3. قسم علاقات الموظفين Employee Relations Department

يتولى هذا القسم المهام التاليه:

- ✓ دراسه شكاوى وتظلمات الموظفين داخل الفندق اقتراح البدائل والحلول اجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات والاتحادات ذات الصله بالفنادق حول امور تمم الموظفين
- ✓ التفاوض مع النقابات والاتحادات ذات الصله بالفنادق للتوصل الى افضل الشروط التي ترضي الموظفين واداره الفندق؛
- ✓ العمل على توضيح حقوق الموظفين للموظف والدفاع عنها في حال تم اختراقها من قبل اي كان في الفندق؛
- ✓ خلق روح المحبه والتكافل الاجتماعي بين الموظفين داخل فندق وخارجه وذلك عن طريق اقامه اللقاءات والمناسبات بين عوائل الموظفين وهذا بدوره سيقوم ويعزز روابط الاخوه وروح التعاون فيما بين الموظفين وبذلك نكون حصلنا على فريق عمل له روح الفريق الواحد داخل فندق وخارجه؛
- ✓ ايضا الحفاظ على علاقات مناسبه مع النقابات والاتحادات وباقي الجهات الحكوميه والرسميه بما يكفل التعاون بتقديم التسهيلات والخدمات للموظفين مثل ذلك التعاون والتنسيق مع دائري دائره الاراضي بالتخصيص قطع اراضي الموظفين

تنسيق مع البنك المركزي والبنوك العقارية لمنح الموظفين قروض مالية التعاون، تنسيق مع مديريه العمل والضمان الاجتماعي... الخ.

5.3. قسم التقييم والترقيه والمكافآت Evaluation, promotion and rewards department

يتولى هذا القسم مايلي:

تقييم أداء الموظفين الذين يعملون في جميع أقسام الفندق؛

تحديد مستوى الأداء المطلوب للموظفين وذلك بوضع معيار لكل انجاز ضمن مهام وواجبات وظائف الأقسام داخل الفندق

ترقيه الموظفين ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة إذا توافقت امتيازاتهم مع متطلبات المستوى الوظيفي أعلى من الحالي؛

تقدير حجم وكم ونوع المكافآت التي قد يتم صرفها للموظفين وفقا لاعتبارات الكفاءة ألدقه في العمل حجم ونوع الانجاز مدى الالتزام بالقوانين والانظمة الانضباط في العمل روح المساعدة والتضحية الإبداع... الخ.

6.3. قسم صحه الموظفين وسلامتهم Employee health and safety department

يهتم هذا القسم بالإجراءات التالية:

اقترح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للموظفين في الفندق وخصوصا في قسم الإنتاج؛

الإشراف على تدريب الموظفين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث؛

مراقبه تنفيذ برامج الصحة والسلامة للموظفين داخل فندق وإعداد التقارير الخاصة بذلك؛

تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة؛

إعداد ورش عمل متنوعة تتعلق بإجراءات إسعافات التوليه في موقع العمل لمعالجه بعض الحالات الطارئة للتقليل من تفاقمها قبل وصول العناية المتخصصة.

المحاضرة الثالثة: تخطيط الموارد البشرية

مقدمة:

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف حيث تتركز عليها جميع وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والغرض المتوفر منها وتهدف إلى معالجة الفائض أو العجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المنظمة.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية ، ضمان توفر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة، بالتنوع المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل.

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى معالجة المشاكل الحالية والمحتملة للعمالة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها.

ويُعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه “ التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص ”.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية في الفنادق

- 1- يساهم بفعالية في زيادة عدد الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية من خلال تحديد حاجات الفندق كما ونوعا.
- 2- تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية في الفنادق الأساس في نجاح خطط وسياسات قسم الموارد البشرية (اختيار. تعيين، توظيف، تدريب)
- 3- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب، والاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور.
- 4- العمل على تطبيق مقولة “وضع الرجل المناسب في المكان المناسب” من خلال وضع وتبني سياسة سليمة للنقل والترقية أفقي أو عمودي ا بمركزة فعالة ومنسجمة ومتوازنة.
- 5- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية خاصة في حالات المطبخ ، أو في الاستقبال وتنظيم الغرف.
- 6- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز لاحتياجات الفندق البشرية.
- 7- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل في الفندق.
- 8- تلبية سوق العمل لاحتياجات الفنادق من الأيدي العاملة : تواجه الفنادق والمؤسسات السياحية نقص اكبير ا في أنواع معينة من الموارد البشرية خصوص ا التخصصات النادرة، مما يزيد من أهمية النشاط التخطيطي وعمليات استقطاب واختيار العناصر المؤهلة والمناسبة.

3. مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية في الفنادق Stages of the human resources planning process in hotels

تتضمن هذه المرحلة بشكل متسلسل ما يلي

1.3. مرحله البحث وجمع المعلومات:

وتتضمن دراسة الموارد البشرية العاملة في الفنادق حاليا من حيث المشاكل والتحديات التي تواجههم وماذا امكاني ة التوفير أجواء العمل المناسبة لهم من خلال استغلال الفرص البيئية والإمكانيات المادية والمالية للفندق ويمكن القول أنها عملية تحليل الوظائف التي سيتم توضيحها لاحقا؛

2.3. مرحله التنبؤ بحجم العمالة المستقبلية:

وفي مختلف مستوياتها وتخصصاتها وكذلك التنبؤ بحجم الطلب والعرض على الموارد البشرية متخصصة في سوق العمل الفندقي؛

3.3. صياغة أهداف التخطيط

ويشترط بهذه الأهداف أن تكون متوائمة مع أهداف وتوجهات إدارة الموارد البشرية في الفندق فإذا كانت أهداف الموارد البشرية التوسع في عملية التوظيف ومن الطبيعي هذا توجه مأخوذ من التوجه العام ضمن إطار استراتيجيه الفندق التوسعية فمن الضروري وضع هدف التوسع ضمن عملية التخطيط إما إذا كان توجه الفندق ضمن استراتيجيه المستقبلية يعتمد على الاستقرار وعدم التوسع في جميع أعماله وذلك لقاء لقناعته بمستوى أدائه وإنجازاته الحالية والمتكافئة مع حجم ومقدار الطلب في السوق السياحي والفندقي بالتالي يكون هدف الموارد البشرية هو البناء والتطوير النوعي للموارد البشرية الحالية وذلك من خلال إعداد برامج تنميه وتطوير وتدريب لمهارات وقدرات وإمكانات الموظفين الحاليين في الفندق؛

4.3. مرحله التنفيذ :

حيث يتم تحويل المعلومات والتنبؤات في النقطة الأولى والثانية والثالثة إلى السياسات أفراد تكفل مواجهه الأحداث المستقبلية وعند ذلك يكون لدينا احد الأمور الثلاثة قد نتج عن المراحل السابقة وهي:

- ✓ إما أن يكون عند إدارة المواد البشرية نقص في إعداد الموظفين وعلينا استكمالها؛
- ✓ أو أن يكون لدينا فائض في إعداد موظفين يجب أيضا حل هذه المشكلة؛
- ✓ أو أن يكون هناك تكافؤ بين إعداد الموظفين الحاليين مع متطلبات العمل الحالي والمستقبلي وهذا يكون في حاله الاستقرار في عمليات وأنشطة الفندق المستقبلية بمعنى آخر يوجد توازن في إعداد الموظفين الشاغلين للوظائف داخل أقسام الفندق المختلفة بدون زيادة أو نقصان وهذا نادرا ما يحدث.

في حاله الزيادة إما أن نقوم بتسريح الموظفين اقل كفاءة أو الذين يستحقون التقاعد أو اعادة تأهيله من جديد لأعمال جديدة أو أنشطة يمكن تشغيلها مجددا وهذه مهمة التدريب

إما في حاله النقص هذه الحالة هي الأكثر شيوعا في الفنادق فيتم تأمين النقص من خارج الفندق عن طريق الاستقطاب الاختبار الاختيار ثم التعيين وذلك بالتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة صاحبه الحاجة وقسم إدارة الموارد البشرية في الفندق ويكون ذلك عن طريق الإعلان لتعيين موظفين جدد بتخصصات معينه في أقسام الفندق ذات الحاجة بحيث يبدأ المتقدمون للتوظيف في الفندق بتقديم طلبات التوظيف للعمل في الفندق أو استقطاب الموارد البشرية من مراكز متخصصة كليات ومعاهد

جامعات أو من فنادق أخرى . ويمكن احتساب عدد الموظفين واجب توفرهم إدارة العمل في كل قسم من أقسام المنشأة السياحية والفندقية وفقا للمعادلة التية

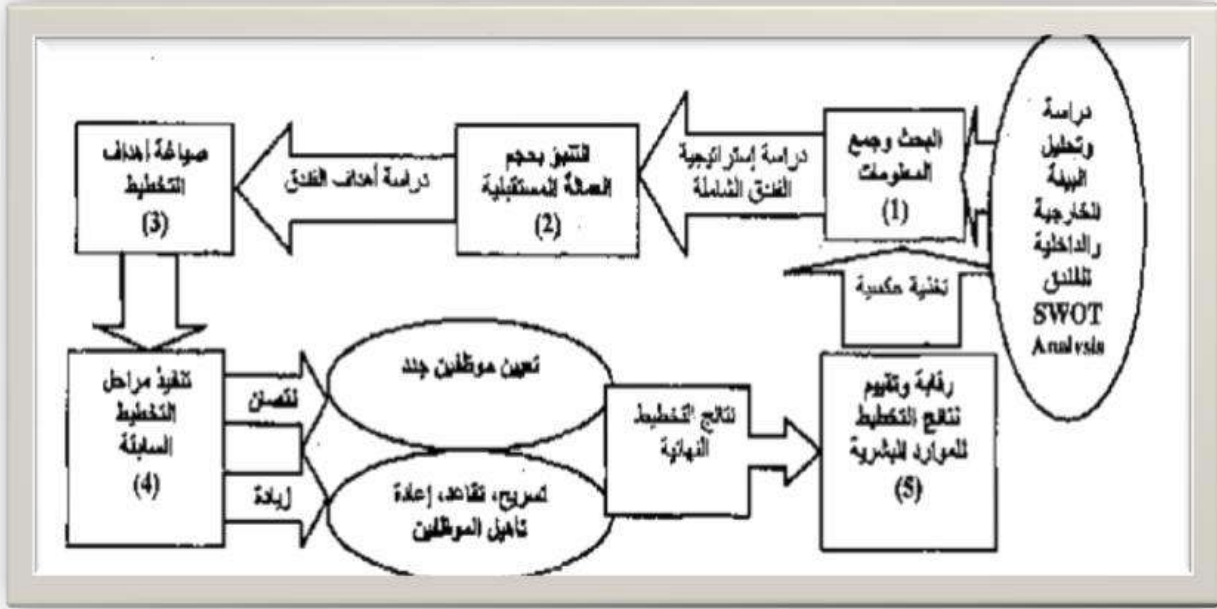
عدد الموظفين المطلوب تعيينهم في القسم أو الوحدة والمصلحة = إجمالي الزمن الناتج تقسيم (ساعات العمل المتوفرة يوميا أو أسبوعيا) ناقص (ساعة عن كل يوم أو خمس ساعات عن الأسبوع)

وإجمالي الزمن الناتج يساوي مجموع الإجمالي الدقيق لعدد المهام الأعمال أو العمليات الخطوات المطلوبة أداؤها أو إنجازها سواء كان يوميا أو أسبوعيا مضروب X في إجمال الوقت التقريبي لانجاز كل مهمة عمل أو عملي أو خطوة.

5.3. الرقابة وتقييم عملية التخطيط :

في هذه المرحلة غالبا ما يتم اعتماد الأهداف ضمن المرحلة الثالثة بمناقبة معيار لقياس مدى النجاح والتقدم الذي تحقق ضمن عملية أو مرحله التنفيذ أي المرحلة الرابعة ويتم تقييم المراحل الخمسة السالفة الذكر للوقوف على مدى فعاليتها وتوافقها مع استراتيجيه الفندق وفيما يلي توضيحا كاملا للمراحل الخمسة لتخطيط الموارد البشرية في الفنادق.

الشكل رقم 02: مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية والسياحية



4. أسباب زيادة الطلب على الموارد البشرية

ينشأ الطلب على الموارد البشرية من قبل المنظمات المتنوعة في القطاع الخاص أو الحكومي نتيجة:

- 1- التوسع في حجم أعمال المنظمات أو هيكلها التنظيمي.
- 2- التطورات التكنولوجية.
- 3- دوران العمل والهجرة.

4- سياسات الترقية وغيرها.

1.4. التوسع في حجم المنظمات

من العوامل التي تساعد على زيادة الطلب على الموارد البشرية:

التوسع في عدد فروع المنظمة في أسواقها القديمة أو الأماكن والأقاليم) الأسواق الجديدة نتيجة لزيادة الطلب على منتجاتها المتنوعة محلي أو دولي. مما يؤدي إلى:

- وجود وظائف جديدة في هيكلها التنظيمي بتخصصات جديدة .
- زيادة عدد الموظفين في الوظائف السابقة نفسها فضلا عن الوظائف الجديدة، مما ينتج عنه الطلب على الموارد البشرية المعروضة في سوق العمل.

2.4. التطورات التكنولوجية

إن التغيير التكنولوجي في الوقت الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف في المنظمة يعمل على استحداث وظائف ومهام جديدة، ويوجد طلب أكثر على تخصصات ومهارات جديدة في سوق العمل ، يمكن أن تسدها المنظمة عن طريق إعادة تدريب وتأهيل القوى العاملة الحالية أو عن طريق الاستقطاب من سوق العمل.

3.4. دوران العمل

يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي العاملين للمدة نفسها. معدل تغير العمالة في المنظمة خلال مدة معينة بالدخول والخروج (سنة على الأكثر). ويمكن استخراج معدل دوران العمل في المنظمة عن طريق العلاقة التالية:

معدل دوران العمل = عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال مدة معينة $\times 100$ متوسط عدد العاملين الكلي خلال المدة نفسها

متوسط عدد العاملين = عدد العاملين في بداية المدة + عدد العاملين في نهاية المدة

ويدل ارتفاع هذا المعدل على :

- ✓ انخفاض معنويات العاملين
- ✓ عدم رضا العاملين عن العمل
- ✓ قلة ولاء العاملين للمنظمة
- ✓ وهو مؤشر على عدم استقرار قوة العمل.

ويتضمن دوران العمل كلا من حالات الخروج أو الإنفصال وهو يمثل خسارة للمنظمة أو ضياع في قوتها العاملة، وما تقوم باستقطابه تعويضاً لهذه الخسارة.

ويشمل الضياع أو الخروج ؛ جميع حالات ترك العمل الاختياري، الفصل، الوفاة ، الإحالة على التقاعد ، الاستقالة، والانتقال إلى منظمة أخرى.

ويؤدي زيادة معدل دوران العمل إلى :

- ✓ زيادة تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب
- ✓ تذبذب معدلات الإنتاج
- ✓ ارتفاع معدلات الإصابة بالحوادث أثناء العمل
- ✓ زيادة نسب المفقود والتالف والمعيب في الوحدات المنتجة

ويعتبر انخفاض دوران العمل من المؤشرات الإيجابية التي تعكس قوة الإدارة وانسجامها مع العاملين، وملائمة سياستها المتنوعة لآمال وطموح ومتطلبات القوة العاملة.

الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة زيادة معدل دوران العمل

- ✓ كلفة استقطاب واختيار وتعيين شخص أو مجموعة أشخاص آخرين يملكون محل تاركي العمل.
- ✓ كلفة التدريب وتشمل :
 - كلفة إعداد البرامج التدريبية
 - أجور المدربين، والمشرفين
 - أجور المتدرب أثناء البرنامج التدريبي
 - احتمال تعطيل أجهزة التدريب بسبب سوء الاستخدام من قبل المتدرب
 - كلفة الموارد التدريبية
 - احتمال إصابة المتدرب أو وقوع حادث ما له.
 - انخفاض الإنتاج في المدة الممتدة بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره.
 - احتمال أن تكون معدلات المفقود والتالف والضياع والمعيب أكثر بالنسبة للعاملين الجدد.

5. أدوات حسابية مهمة في عملية تخطيط الموارد البشرية

معدل دوران العمل: يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي العاملين للمدة نفسها.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال مدة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي خلال المدة نفسها}}$$

حساب متوسط عدد العاملين:

متوسط عدد العاملين = عدد العاملين في بداية المدة + عدد العاملين في نهاية المدة

2

معدل الاستقرار:

معدل الاستقرار = عدد من لهم مدة تزيد عن سنة (الآن) × 100

العدد الكلي للعماللة الموظفة خلال العام الماضي

معدل تكرار الغياب

معدل تكرار الغياب = عدد مرات الغياب في المنظمة × 100

متوسط عدد العاملين في المنظمة

شدة الغياب

معدل شدة الغياب = عدد الذين تغيّبوا مرة أو أكثر × متوسط عدد مرات الغياب × 100

متوسط عدد العاملين في المنظمة

6. مشكلات تخطيط الموارد البشرية

- النوع الأول: مشكلات تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي.
- النوع الثاني: مشكلات تخطيط الموارد البشرية على مستوى الفندق.
- ويهمنا في هذا المجال التعرف على نوعية الثانية والتي تلخص في:

- ضعف أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية:
- انخفاض الوعي الإداري بأهمية الدقة في إعداد تقديرات العمالية المطلوبة
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لإدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية :
- انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة الفندقية وعدم اقتناع المسؤولين وبصفة خاصة أداء الإدارة العليا بأهمية ضرورة تخطيط الموارد البشرية :

7. العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية في الفندق

1.7. حجم الفندق

تعتبر مواصفات التقييم لتصنيف الفنادق المؤشر للأساس على تقديم حجم الفنادق التي تبنى وترخص وفقا لعدد النجوم كخمس نجوم أو أربع نجوم وقد يكون تصنيفها وفقا للدراجات فيبدأ التصنيف بفنادق الدرجة الممتازة والأولى ثم الثانية وهكذا فكلما كان

حجم الفندق كبيراً من حيث المساحة عدد الطوابق عدد الغرف تنوع وتعدد إلى آخره كلما كانت هناك حاجة لتخطيط سليم ودقيق للموارد البشرية التي ستدير وتنجز المهام المخطط لها.

2.7. استراتيجيه الفندق

هناك ثلاث استراتيجيات للفندق

1- استراتيجيه الانكماش:

وهو أن يقلص الفندق نشاطاته في ألسنه المقبلة ولي عده أسباب قد يكون من أهمها هو انخفاض حجم الطلب على مرافقه وخدماته وبالتالي عدم قدره الفندق على تحمل اعلي نسب تكاليف مثل رواتب وتعويضات الموظفين لذلك قد يلجأ الفندق إلى إغلاق بعض مرافقه الخدمية عمل بعض أقسامه التشغيلية.

وهذا بالتالي سيضطر إلى التخلي عن تصريح عدد معين من الموظفين واعادة النظر في عمليه التخطيط للموارد البشرية بسبب استراتيجيه الانكماش

2- استراتيجيه الثبات

وهو أن يحافظ الفندق على سير أعماله بشكل شبه ثابت ما اعتاد عليه في ألسنه الماضية بحيث لا يكون هناك لا زيادة ولا نقصان قدر الإمكان في أعداد موظفيه الحاليين إلا بشكل بسيط جداً دون تقليل أو توسيع أعمال مرافقه المختلفة وهكذا ستكون عمليه التخطيط للموارد البشرية معتمده على الموظفين الموجودين دون أن يطرأ عليها أي تغيير لكن قد يكون هناك تغيير بسيط في مستويات الكفاءة لبعض الوظائف التي تتطلب موظفين ذوي مهارات وتخصصات معينه.

3- استراتيجيه التوسع

هذه الأستراتيجيه بحاجة إلى تخطيط دقيق ومدروس بشكل مذهب لعمليه التخطيط للموارد البشرية في الفنادق فعاده ما يحتاج هذا التوسع في حجم وكم ونوع الخدمات التي يقدمها الفندق إلى أعداد إضافية من الموظفين ومواصفات قد تكون خاصة ونادرة وهكذا يمكن القول أن من المحددات المهمة

3.7. طبيعة وظائف الأقسام داخل الفندق

قد دفرت طبيعة وخصائص بعض الوظائف في الفندق أن يكون شاغل الوظيفة بمواصفات متخصصة قد تمتاز بالندرة أو عدد سنوات الخبرة مثل طهوات المطبخ المأكولات أو الحلويات موظفون خدمه مطاعم محترفين سواء على الطريقة الفرنسية أو الانجليزية، وكذلك قسم العلاقات العامه وهذا ما يحتم على عمليه التخطيط للموارد البشرية أن تأخذ بنظر الاعتبار تعداد الموظفين المتخصصين وأصحاب الخبرات الطويلة الواجب توفرها.

4.7. فلسفه الفندق

تعتبر فلسفه الفندق من العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية لكل إدارة فندقية فلسفه خاصة لاداره أعمالها بما تراه مناسباً وفق لتغيرات والتعقيدات بيئيه هذه الفلسفه متعلقه بنظرتها حول عدّه عمليات منها استقطاب الاختيار أو الزبائن تقليص حجم تكاليف سياسة الأسعار و الخدمات... الخ، لذلك فإن أي سياسة أو خطه تتبعها هذه الإدارات ستكون نابعة عن فلسفتها الخاصة فقد تحتاج إلى توافر كفاءات من الموظفين بمستويات ومهارات عاليه لأداره نوع من أنواع الخدمات ألقدمه للضيوف وهذه الفلسفه نابعة من الحرص الشديد على التميز في نوع المستوى الخدمات خاصة في قسم الطعام والشراب .

المحاضرة الرابعة: تحليل وتوصيف الوظائف للموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

أولا تحليل الوظائف للموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

تمهيد: تتضمن عملية تحليل الوظيفة جمع معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالوظيفة، مثل مسمى الوظيفة واجباتها ومسئولياتها ، الظروف التي تؤدي فيها والمؤهلات المطلوبة لشغلها ، الأدوات المستخدمة ، سلوكيات العمل، و معايير الأداء (التي سيتم على أساسها تقييم أداء الموظف كمية وصفية)، والقسم الذي تتبعه والرئيس المباشر ، وكل تعاريف تحليل الوظيفة تدور في هذا المعنى.

1. تعريف تحليل الوظائف:

تعرف بأنها "العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف، تحديد مستوى اتخاذ القرار في وظيفة معينة، مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة، والأدوات والآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب.

وتعرف أيضا: هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

2. الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف

1.2. الواجبات الوظيفية

وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل، وقد تحدد كيفية الأداء وتوقيته .

2.2. سلوكيات العمل

تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة مثل ((الاتصالات، التقارير، واتخاذ القرارات)).

3.2. الأدوات المستخدمة

مثل.. الآلات الحاسبة أو الطابعة والأدوات المساعدة مثل: آلات النسخ أو الفاكس أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج.. ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.

4.2. معايير الأداء

يقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف، وقد تكون المعايير كميّة، أو نوعية، أو زمنية .

5.2. ظروف العمل

وتشمل معرفة الظروف التي يؤدي فيها العمل (الحرارة- البرودة - الضوضاء- الغبار- الرطوبة- الدخان- الإضاءة - الغازات ...) وتحديد مجالات الالتقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم ومقدار الحوافر المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل.

6.2. المؤهلات

يحدد تحليل الوظائف المؤهلات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة مثل:

- مستوى التعليم
- نوع التدريب
- درجة الخبرة
- الصفات الشخصية (مثل القدرات والاستعداد الذهني والذكاء والهوايات)

3. ارتباط عملية تحليل الوظائف بالنشاطات الفندقية لإدارة الموارد البشرية

ترتبط عملية تحليل الوظائف في حقيقة الأمر بعدة أنشطة تخص إدارة الموارد البشرية في الفنادق ولتبسيط المفهوم ارتأينا توضيحه في الشكل التالي.

الشكل رقم 03: إرتباط عملية تحليل الوظائف بأنشطة الموارد البشرية في الفندق



1.3. تخطيط الاحتياجات البشرية

تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كماً ونوعاً، وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد.

2.3. الاستقطاب والاختيار

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها ويتم البحث عن الأفراد والاختيار في ضوء هذه الخصائص، حيث تتم المقارنة بينها وبين مؤهلات المتقدمين.

3.3. التدريب والتطوير

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي: "توصيف الوظائف"، والتوصيف يحدد مستوى المهارات المطلوب في الموظف. وإذا كان هناك نقص في هذه المهارات، فإن ذلك يعني حاجة الموظف إلى المزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب، التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف.

4.3. الترقية وتخطيط المسار الوظيفي

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف أساساً جيداً لترقية الموظفين، فكلما اثبت الموظف قدرته وجدارته للعمل كلما كان ذلك مؤشراً على قدرته على تحمل مسؤولية وأعباء وظيفة أعلى في التنظيم.

5.3. تحديد الأجور والرواتب

تحدد عملية تحليل الوظائف طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة ومسؤولياته، والظروف التي تؤدي فيها، وشروط شاغلها، وبناءً على ذلك يحدد الأجر المخصص لكل وظيفة، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً عالياً والعكس صحيح.

6.3. تقويم الأداء

عملية التقويم تحتاج إلى معايير للقياس، وما يقدمه تحليل الوظيفة من أعباء و التزامات محددته تعتبر هي المعايير أساس القياس. والأداء بمستوى اقل من هذه المعايير يعني أن هناك خللاً قد يكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف، أو عدم رغبته في العمل، أو خللاً في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.

4. خطوات عملية تحليل الوظائف

1.4. تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف

إن تحديد الهدف من استخدام التحليل (تحديد الأجور- الاختيار.... الخ)، يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها، فهناك عدة طرق لجمع البيانات مثل: الاستقصاء والملاحظات والمقابلات وسجل الموظف اليومي.

2.4. جمع البيانات الأولية

يتم في هذه الخطوة جمع البيانات الأولية ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل، واهم البيانات المطلوبة:

- ✓ الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة
- ✓ الخريطة التنظيمية للقطاعات
- ✓ الوصف الوظيفي السابق إن وجد

3.4. إختيار نماذج وظيفية تمثيلية

يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة مثلا: (محاسب-سكرتير- مشغل حاسب-عامل خط تجميع) ليتم تحليلها بدلا من قضاء مده طويلة في القيام بعمل مكرر لكل الوظائف في كل مجموعة.

4.4. جمع معلومات عن الوظيفة

يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث: واجباتها ومسئولياتها، وظروف العمل الذي تؤدي فيه، سلوكيات العمل وأسلوبه والمهارات اللازمة للعمل.

5.4. مراجعة المعلومات المتحصلة

يتم مراجعة المعلومات المتحصلة من الخطوة السابقة مع: الموظف القائم بالوظيفة موضع التحليل، ومع رئيسه المباشر، وذلك للتأكد من صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحها.

6.4. استخلاص الوصف الوظيفي

بعد أن تتم عملية تحليل الوظيفة يتم استخلاص نموذجا مصغرا منها يسمى "الوصف الوظيفي" أو (توصيف الوظيفة)، ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها وظروف عملها ودرجة الخطورة بها وأيضا معلومات المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

5. طرق جمع البيانات الخاصة بالتحليل الوظيفي

1.5. المقابلات

وتعتبر من أكثر الطرق استخداما لأغراض جمع المعلومات لتحليل الوظائف فهي طريقة المقابلة. وفي هذه الطريقة لا يتم مقابلة جميع شاغلي الوظائف بل يتم اختيار واحد أو اثنين من شاغلي كل وظيفة ويقوم المحلل بمقابلته للحصول على المعلومات المطلوبة، وقد تتم من خلال:

- مقابلات فردية مع الموظفين .

- مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة .

- مقابلات مع المشرفين على الوظائف .

● من إيجابيات الطريقة :

سهلة وتكشف بعض الأعمال العرضية أو الاتصالات التي لا تظهر في إطار مسؤولياته.

● من سلبياتها :

التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقية ومكلفة وتأخذ وقت طويل.

2.5. طريقة الاستقصاء :

وتستخدم عادة حينما يتم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة لتمام برنامج تحليل وتقييم الوظائف حيث تساعد هذه الطريقة علي إنجاز أكبر قدر من العمل في فترة وجيزة نسبيا بالمقارنة مع الطرق الأخرى.

● من إيجابياتها :

السرعة و الكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن ، وتكلفتها أقل .

● من سلبياتها :

لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة والكتابة،احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة ، وتحتاج لجهد كبير في تفرغ وتحليل البيانات

3.5. طريقة الملاحظة:

بالرغم من أنها شائعة الاستخدام في دراسات الحركة والزمن إلا أنها لأغراض تحليل الوظائف لا تمكن من الحصول على معلومات كافية ودقيقة دون الاستعانة بأساليب مساعدة كالمقابلة والاستقصاء.

وبوجه عام فان طريقة الملاحظة تعتبر من أكثر الطرق ملاءمة في حالة الوظائف البسيطة التي تتضمن أعمال متكررة، كما أنها تفيد أيضا في حالة الوظائف الأخرى للحصول على معلومات دقيقة عن الأحوال الواقعية لظروف العمل وطبيعة الآلات والمعدات المستخدمة والمخاطر التي يتعرض لها القائم بالوظيفة.

● من إيجابياتها :

الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية ،توفر على العمال كتابة واجباتهم .

- من سلبياتها :

لا تفيد في تحليل بعض الوظائف (البرمجة، المحاسبة...)، كما أنها تقيد من بعض الموظفين أو يتحيزون عند ملاحظاتهم ، وقد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل .

4.5. طريقة المفكرة اليومية أو سجل الموظف اليومي

وهي ملائمة بالنسبة لوظائف الأجر الثابت أي التي لا تعمل بالساعة. ووفقا لهذه الطريقة يطلب من الموظف الاحتفاظ بمفكرة يسجل فيها بصورة تفصيلية الأعمال الرئيسية التي يقوم بها يوميا ووقت بداية ونهاية كل عمل وما قد يستخدمه في إنجاز هذا العمل من أدوات أو مهارات وما يحتاجه من اتصالات وما شبه ذلك. ويمكن إذا طبقت هذه الطريقة بعناية أن تمكنه من الحصول على معلومات دقيقة لأنها تقوم على أساس تسجيل الأحداث والتصرفات فور وقوعها ولا تعتمد على الذاكرة كما في حالة الاستقصاء أو المقابلة.

ولكن بسبب ما تلقيه من أعباء إضافية على الموظف فوق واجباته اليومية مما قد يدفعه الى الإهمال في التسجيل فإنها نادرا ما تستخدم عمليا.

- من مميزات هذه الطريقة إن استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكّلان معاً رصيذاً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة.
- من سلبيات هذه الطريقة تحيز الموظف ومبالغته، حيث قد يضيف أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل اليومي ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.

6. أهم مشكلات التحليل الوظيفي

1.6. خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل

يخشى كثير من الموظفين من أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظيفة هو إضافة أعباء جديدة على وظائفهم أو إعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة، أو إعادة النظر في معايير الإنتاجية المطلوبة أو حتى تقليص حجم العاملين، ويمكن التغلب على هذا الخوف من خلال:

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
- إبلاغ الموظفين من خلال تعهد كتابي أو تصريح لمسئول بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب أو الأجور أو تخفيض حجم العمل أو زيادة عبء العمل.

2.6. ضرورة تحديث المعلومات.

الوظائف تكون عرضة للتغيير إما من خلال إضافات جديدة للعمل، أو تغيير الأدوات المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة. مما يستوجب عملية تحديث تحليل الوظيفة، وتمثل عملية التحديث مشكلة لأنها تستهلك وقتا وجهدا كبيرا من المنظمة. كما أنها تثير سؤالا حول كيف تتم عملية التحديث ومتى؟

هناك طريقتان للتحديث وهما:

- قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين تطلب منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات.
- الطلب من مدراء الإدارات والأقسام تزويد إدارة الموارد البشرية بأي اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

3.6. عدم القدرة على تكليف الموظفين بأعمال أخرى

يعتبر توصيف الوظيفة الذي تنتهي به عملية تحليل الوظائف بمثابة عقد عمل بالنسبة للموظفين الجدد يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم. ومن ثم فإن أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل.

يمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي (القيام بأية واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك).

ثانيا: التوصيف الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

1. تعريف التوصيف الوظيفي

تعتبر بطاقة ((توصيف الوظائف)) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. وليس هناك شكلا محددًا لبطاقة التوصيف، ولكنها تبدو أقل تفصيلا من نموذج "تحليل الوظيفة"، وأبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة:

- المسمى الوظيفي
- الواجبات والمسؤوليات
- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

ونظرا لوجود عدة نماذج لبطاقة الوصف الوظيفي نقدم مثال على ذلك

بطاقة توصيف وظيفة

..... مسمى الوظيفة..... رمز الوظيفة.....

..... مسمى الإدارة.....

..... الدرجة الوظيفية.....

..... بداية مربوط الدرجة..... نهاية مربوط الدرجة.....

..... المشرف المسنول عن الوظيفة.....

..... واجباتها.....

..... مسؤولياتها.....

..... متطلبات وشروط شغلها.....

44

بطاقة توصيف وظيفي

5-003	رمز الوظيفة
مسوق إلكتروني	اسم الوظيفة
التسويق	القسم
المهام والمسؤولية	
المهام الأساسية	المهام المرتبطة بالعمل
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة صفحات التواصل الإجتماعي • عمل حملات دعائية عبر الإنترنت 	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم صور دعائية • كتابة تقارير • الرد على الاستفسارات
الأقسام التي يتم التشاور معها	قسم التصميم
الشخص المسؤول	مدير قسم التسويق
متطلبات العمل	
المؤهلات الدراسية	شهادة ثانوية كحد أدنى
المهارات	ويندوز - برامج أوفيس - فوتوشوب - اللغة الإنكليزية - التعامل مع مواقع التواصل الإجتماعي واستخدام الإنترنت
الخبرة	غير ضرورية
متطلبات خاصة	لا يوجد
الراتب و الترقية	
راتب البدء	*****
الوظائف التي يمكن أن يشغلها	لا يوجد خطة ترقية لهذه الوظيفة
ملخص إعلان الوظيفة	
<p>مطلوب موظف في قسم التسويق يعمل كمسوق إلكتروني للشركة على أن تتوفر لديه الشروط التالية: شهادة ثانوية كحد أدنى - يجيد استخدام الكمبيوتر و البرامج المكتبية و برنامج الفوتوشوب و يستطيع التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي و استخدام الإنترنت - يجيد اللغة الإنكليزية - يتمتع بروح الفريق - الخبرة ليست ضرورية.</p>	

مثال عن بعض المعلومات في بطاقة الوصف لمسؤول مطبخ

- مسؤول بشكل أساسي عن التخطيط والتنظيم عمل الموظفين في قسم مطبخ.

- الإشراف على إعداد الطعام لجميع المناسبات والولائم وتقديم الطعام مع ضمان الجودة العالية والاتساق في جميع الأوقات.
- الحفاظ على وصفات دقيقة ومحدثة وتكلفة جميع الأطباق المعدة لوظائف المأدبة.
- يشرف وينسق جميع أنشطة الطهارة وموظفي مطبخ المأدبة الذين يشاركون في إعداد الطعام.
- المساعدة في تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المخزون من جميع المواد الغذائية ومعدات ولوازم الطبخ.
- مسؤولاً عن الإشراف على التنظيف المنتظم لجميع المعدات المستخدمة في مطبخ
- يشارك في تدريب الموظفين على عناصر القائمة بما في ذلك المكونات وطرق التحضير والأذواق الفريدة.
- يساعد كما هو مطلوب في إجراء مقابلات وتوظيف أعضاء فريق الموظفين بالمهارات المناسبة.
- قادر على أداء واجبات أخرى كما يتم تحديدها من قبل الإدارة.

2. متطلبات نجاح التوصيف الوظيفي

- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية ومسؤولياتها. أي لا يفصل حسب القائم عليها.
- أن يسبق عملية التوصيف تحليل الوظائف الذي يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص القائمون بالوظائف.
- يراعى في بطاقات التوصيف النمطية ليتمكن استخدامها في المقارنات الوظيفية عند الحاجة.
- أن يستفاد فعلاً منها في كافة الأمور ذات الارتباط بالعمل.
- أن تكون ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً من وظائف على الهياكل التنظيمية.

3. متطلبات الوظيفة

بناءً على وصف الوظيفة تتحدد متطلبات الوظيفة أي الشروط التي تتطلبها الوظيفة في الشخص المرشح للوظيفة، ولا يعني مجرد توافر هذه الشروط ضمان تعيينه بل هناك إجراءات أخرى للتأكد من صلاحية المرشح، وخاصة إذا كان المتقدمون لها يتجاوز العدد المحدد من الوظائف .

1.3. المعرفة :

العلوم والمعلومات الشخصية التي تتطلبها طبيعة الوظيفة .

2.3. المهارات :

الخصائص التي تتطلبها طبيعة الأعمال (تشغيل الآلات - قوة الملاحظة - الدقة - السرعة - استخدام الحاسب الآلي ...) .

3.3. القدرات الخاصة :

القدرات التي تميزه عن الآخرين مثل :

- القدرة على الابتكار ، القدرة على الحوار .
- القدرة على اتخاذ قرار .
- القدرة التحليلية .
- القدرة على التكيف .
- القدرة على التعاون مع الآخرين ، ... الخ .

4.3. السمات الشخصية :

بعض الوظائف تتطلب سمات شخصية معينة فمثلاً وظيفة العلاقات العامة تختلف عن وظيفة مهندس معماري وهناك العديد من السمات الشخصية مثل القوة البدنية، الطموح، الإخلاص ، السيطرة على النفس، المظهر ، الذكاء ...

4. الاستخدامات المختلفة لبطاقات توصيف الوظائف

تستخدم البيانات التي تشتمل عليها بطاقات توصيف الوظائف في كثير من مجالات عمل إدارة الأفراد. وتعتبر الأساس في إعداد وتنفيذ سياسات إدارة الأفراد. ونستعرض فيما يلي أهم استخدامات بطاقات توصيف الوظائف:

- تخطيط القوى العاملة.
- تدبير القوى العاملة.
- التدريب والتنمية الإدارية.
- الترقية والنقل.
- الأجور والمكافآت.
- قياس كفاءة العاملين

ثالثاً: تصميم الوظائف

1. تعريف التصميم الوظيفي

هي العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة.

يقصد به تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة.

2. خصائص تصميم الوظيفة بطريقة جيدة

- تتطلب قدر معتدل من الأنشطة العقلية
- تتطلب قدر معتدل من القوة الجسدية
- الاهتمام بالطاقة العضلية والعقلية للموظفين
- تشجيع الشعور بالإنجاز وتقدير الذات
- إعطاء شعور بالمساهمة والمشاركة للموظفين
- إدراج التدريب للسماح للموظفين بإجادة المهام التي من المفترض أن يقوموا بها
- تقديم جدول عمل - راحة فعال
- إعطاء التغذية الراجعة للموظفين

3. المشكلات التي قد يجلها تصميم الوظائف

- عبء العمل الزائد
- عبء العمل الأقل من اللازم
- تكرار المهام
- العزلة في مكان العمل، و العزلة في مكان العمل هي نوع من العزلة الاجتماعية التي تحدث على وجه التحديد في مكان العمل نتيجة لعوامل مثل الفجوات بين الأجيال، أو بيئات العمل العشوائية أو ثقافات الشركة التي تصر على أن الصمت من ذهب.
- عدم تحديد ساعات العمل بشكل واضح
- عدم تحديد إجراءات العمل بشكل واضح
- الفهم الضحل أو غير الفعال لعمليات العمل بأكملها
- القضايا المتعلقة بالتأخير في شغل الوظائف الشاغرة المختلفة
- وبعد فهم بعض الخصائص الأساسية لتصميم الوظائف، وفهم المشكلات التي قد يجلها تصميم الوظائف، دعونا نلقي نظرة على المبادئ التي ستبنى عليها الوظيفة المصممة جيداً-

4. مبادئ تصميم الوظائف

دعونا نلقي نظرة على المبادئ الرئيسية لتصميم الوظائف:-

1.4. مبدأ التنوع Variety principle

يمكن أن يؤدي التنوع الكبير في الوظيفة إلى تحسين الاهتمام والتحمدي والالتزام عند المكلف بأداء الوظيفة. وقد يؤدي القيام بنفس المهام المتكررة إلى القليل من التحدي، ويمكن أن يؤدي أيضاً إلى فقدان الاهتمام أو الشعور بعدم الرضا عند المكلفين بأداء المهام. والتنوع يعني أكثر من مجرد إضافة مهمة إضافية مماثلة، فعلى سبيل المثال، معالجة أشكال مختلفة من نفس المهمة لن تجعل العمل ذا مغزى بسبب عدم وجود تحدٍ إضافي. ولذلك، قد يكون من المفيد دمج نوع آخر من الأنشطة ذات الصلة في الوظيفة.

وفي المقابل، يمكن أن يكون التنوع المفرط في الوظيفة محبطاً ومصدراً للصراع وعدم الرضا، وسيختلف القدر الأمثل من التنوع من شخص لآخر وسيعتمد على مستوى الوظيفة واحتياجات الوظيفة.

2.4. مبدأ المسؤولية Responsibility principle

يحتاج الأفراد إلى الشعور بالمسؤولية تجاه العمل الذي يقومون به، سواء بشكل فردي أو كجزء من فريق. ويجب تحديد عملهم بوضوح حتى يتمكنوا من رؤية أنهم مسؤولون بشكل شخصي عن النتائج (النجاحات والإخفاقات) التي تحدث نتيجة لأفعالهم. وإذا كانت المسؤوليات واضحة، فسيكون الموظف والمشرف عليه أكثر قدرة على معرفة ما إذا كان يتم تنفيذ المسؤوليات الوظيفية أم لا. ويجب أن يكون الموظف قادراً على فهم أهمية العمل الذي يقوم به وأين يتلائم هذا العمل مع الغرض من المنظمة.

3.4. مبدأ الاستقلالية Autonomy principle

الاستقلالية تسير جنباً إلى جنب مع المسؤولية، فالاستقلالية تعني إعطاء مجال أكبر للأفراد لتنظيم عملهم والتحكم فيه ضمن المعايير المحددة للوظيفة. وسيحتاج الموظفون إلى بعض الحرية في إتخاذ بعض القرارات بمفردهم ضمن الإطار العام لوظيفتهم. فعلى سبيل المثال، ان يكون للموظف بعض السلطة التقديرية على طريقة عمله من أجل تحقيق ما هو مطلوب منه.

4.4. مبدأ هوية المهمة Task identity principle

هوية المهمة يعني توضيح نقطة البداية ونقطة النهاية لإنجاز المهمة أو الوظيفة، وإعطاء رؤية مستقبلية عن النتيجة النهائية، فهوية المهمة تقدم رؤية شاملة عن الوظيفة بأكملها دون عرض مكوناتها. وغالباً ما يشعر الأفراد بالرضا بطريقة كبيرة عند القيام بعمل يتسم "بالكمال". فمن المرجح أن يحدث هذا عندما يكون للمهمة أو الوظيفة إطار زمني محدد وبالتالي سيقوم الموظفون بالمهمة أو الوظيفة بحماس أكبر وبشغف أكبر، ولذلك من الأشياء المحببة والمفضلة للغاية أن يرى الناس النتائج النهائية للعمل الذي قاموا بإنتاجه، إما بمفردهم أو كجزء من فريق.

5.4. مبدأ التغذية الراجعة Feedback principle

يدور هذا المبدأ حول فوائد مشاركة المعلومات حول أداء الموظف، وتلعب التغذية الراجعة دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين وتوجيههم بشكل أكثر فعالية، ومن المفترض أن يشارك المدبرون المباشرين التغذية الراجعة بصدق لتأسيس علاقة عمل ناجحة مع الموظفين أو العمال، ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على هذه العلاقة هو استخدام الاجتماعات الفردية لمناقشة أهداف الشركة ودور الموظف في تحقيقها والأمور التي يؤديها الموظف ببراعة والأمور التي تحتاج إلى تحسين. ويعتبر تضمين التغذية الراجعة في تصميم الوظائف فعالاً للغاية في تعليم الموظفين وتمكينهم من تحقيق النمو المهني.

6.4. مبدأ المشاركة Participation principle

إشراك الموظفين يعد جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار ومبدأ مهم آخر لتصميم الوظائف بطريقة جيدة. ويجب بعض الموظفين أو العمال المشاركة في عمليات صنع القرار التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم، وحتى العمال أو الموظفين ذوي الخبرة يتوقعون دائماً أنه يجب أن يُطلب منهم أيضاً المساهمة، لأن خبراتهم تمثل أصولاً قيّمة للشركة. ويمكن تشجيع مشاركة الموظفين من خلال اللقاءات الرسمية، والمناقشات المتخصصة في المواضيع على سبيل المثال.

7.4. مبدأ التقدير والدعم Recognition and support principle

يستمتع الموظفون بالعمل في الوظائف التي توليهم أهمية أيضاً، والتصميم الجيد للوظائف يعطي الاحترام للعمال من خلال دمج استراتيجيات إدماج الموظفين وتقديرهم من قبل المدبرين والمشرفين والمالكين. ويعد الحصول على التقدير عند القيام بعمل جيد عاملاً أساسياً لتحفيز الموظفين على العمل بجدية أكبر وأفضل في المرة القادمة. وأيضاً، يعد تقديم الدعم عند الحاجة ودعم ثقافة العمل الجماعي جزءاً لا يتجزأ من الوظائف المصممة تصميماً جيداً. ودعم الموظفين وتقديرهم يضعف الشعور بالعزلة والاكتئاب عند القوى العاملة ويلعب دوراً مهماً في تحسين تحفيز الموظفين ومشاركتهم والاحتفاظ بهم.

8.4. مبدأ بيئة العمل Working environment principle

توفر الوظائف المصممة جيداً دائماً بيئات عمل آمنة وصحية للعمال. ويجب أن يكون مكان العمل محايداً وغير تمييزي وشاملاً للجميع، وكما يجب أن تكون بيئة العمل خالية من أنواع مختلفة من المضايقات والتنمر الوظيفي ومخاطر السلامة. وبيئة العمل الجيدة مفيدة في تمكين القوى العاملة للعمل بحماس كامل دون أي سلبات، ويجب دائماً دمج آلية مناسبة للتعامل مع أي مشكلات أو شكاوي في مكان العمل.

5. أهمية وفوائد تصميم الوظيفة

تصميم الوظيفة مهم للمنظمة لأداء الأنشطة التنظيمية بأكثر الطرق كفاءة وفعالية، ويوفر تصميم الوظيفة المعلومات المطلوبة حول شاغل الوظيفة ويحدد أيضاً طريقة أداء المهام. ولذلك فإن تصميم الوظيفة مهم جداً للمنظمة لما له من فوائد على النحو التالي:

1.5. الكفاءة التنظيمية

يعمل تصميم الوظائف الفعال على تبسيط العمليات وتقليل التكرار، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التنظيمية. والأدوار والمسؤوليات المحددة جيداً تساعد على ان يكون سير العمل والتنسيق بشكل أكثر سلاسة.

2.5. زيادة الرضا الوظيفي

تعمل وظيفة جيدة التصميم على موازنة مهارات الموظف واهتماماته مع مهام الوظيفة، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. ويكون الموظفون الراضون أكثر انخراطاً وتحفيزاً والتزاماً بعملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

3.5. تحفيز الموظفين والتزامهم

يجعل تصميم الوظيفة العمل أكثر تشويقاً وتحدياً، مما يحفز الموظفين على تحقيق مستوى أعلى من الأداء. وتوفر الوظيفة الصعبة والمثيرة أجوراً أفضل للموظفين مما يلهمهم لأداء وظيفي أفضل. وإلى جانب تصميم الوظيفة التحفيزية يجلب أيضاً تصميم الوظيفة درجة عالية من الالتزام تجاه الأهداف التنظيمية، وهذا يساعد على زيادة الإنتاجية التنظيمية ورضا الموظفين في العمل.

4.5. قدر أكبر من المرونة والقدرة على التكيف

وظيفة جيدة التصميم تسمح بالمرونة والقدرة على التكيف، وتمكن الموظفين من الاستجابة للظروف والمتطلبات المتغيرة. وهذا يساعد المنظمة على البقاء قادرة على المنافسة والتكيف مع متطلبات السوق المتطورة.

5.5. علاقات العمل

يجلب تصميم الوظيفة المعد جيداً علاقة متناغمة بين الموظفين والإدارة. ومن ناحية أخرى، يؤدي تصميم الوظائف السيئ الإعداد إلى شكاوى الموظفين، وزيادة معدل دوران الموظفين، وزيادة تغيب الموظفين والصراع داخل المنظمة.

6.5. جودة الحياة العملية

تُفهم جودة الحياة العملية على أنها علاقة فعالة بين الموظفين وبيئة العمل التنظيمية، ويؤدي تصميم الوظيفة المعد بشكل صحيح إلى تحسين جودة الحياة العملية. ومن خلال التصميم الجيد لجدول العمل، يرى الناس مستقبلاً متنامياً في المنظمة يؤدي في النهاية إلى تحفيز كبير في العمل وتغيير إيجابي في أفكار الموظفين ومعتقداتهم. وأخيراً، سيكون لهذه التغييرات تأثير مباشر على جودة الحياة العملية.

7.5. الثقافة التنظيمية الإيجابية

يساهم تصميم الوظيفة الفعال في ثقافة تنظيمية إيجابية حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم والتمكين، وهذا يعزز الشعور بالانتماء والالتزام بأهداف المنظمة.

6. استراتيجيات تصميم الوظائف

1.6. تبسيط الوظائف Job simplification

تبسيط الوظيفة يعني تقسيم الوظيفة إلى أجزاء فرعية أسهل نسبياً بهدف تعزيز إنتاجية الفرد من خلال تقليل الجهود البدنية والعقلية المطلوبة لأداء وظيفة معقدة. وبمجرد تقسيم المهمة المعقدة إلى مهام أسهل نسبياً، يتم تعيين كل مهمة للأفراد الذين يقومون بهذه المهام مراراً وتكراراً. ومن خلال فعل الشيء نفسه مراراً وتكراراً، يكتسب الموظفون كفاءات في الوظائف المخصصة لهم ونتيجة لذلك، تزداد ربحية المنظمة.

وفي ظل استراتيجية تبسيط الوظائف، توفر المنظمة تكلفة التدريب، حيث يلزم مستوى منخفض جداً من المهارات لأداء الوظائف المبسطة. وأيضاً، تزداد سرعة العمل، حيث يُطلب من الفرد أداء جزء صغير من الوظيفة الأكبر والمعقدة سابقاً. ومع ذلك، من خلال أداء نفس المهمة مراراً وتكراراً، قد يشعر الموظفون بالملل والرتابة. وقد يؤدي هذا إلى زيادة في تغيب الموظف، والأخطاء والحوادث، وما إلى ذلك. ونتيجة لهذه العواقب السلبية، قد تتأثر الإنتاجية الكلية بشكل سلبي، وقد تتعرض المنظمة لخسائر ككل.

وبالتالي، لا يمكن لأي منظمة اللجوء إلى تبسيط الوظائف في كل مرة لجني الفوائد الاقتصادية، ويجب أن تنظر في الظروف التنظيمية السائدة عند تصميم الوظيفة.

2.6. التدوير الوظيفي Job rotation

التدوير الوظيفي Job Rotation هو تغيير منصب الموظف داخل الشركة من أجل زيادة فرص النمو والتعلم والترقية للموظف وأيضاً من أجل زيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين. ويمكن اعتبار التدوير الوظيفي إستراتيجية مفيدة حيث يتم تكليف الموظف بمهام جديدة في فترات زمنية معينة حتى لا يتراخي في واجباته، فالتحدي المتمثل في تحمل مسؤوليات جديدة هو لصالح الموظف لأنه

يزيد من المشاركة والمرونة لديه. وأثبت التدوير الوظيفي أنه مفيد لكل من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، حيث سيمنح التدوير الوظيفي الموظفين فرصة العمل في بيئات وسياقات مختلفة بينما يمكن للشركة توسيع مجموعة مهارات موظفيها لعدة مناصب دون أي تكاليف فورية، وللعلم مصطلح التدوير الوظيفي Job Rotation له ترجمات مختلفة بنفس المعنى وهي تدوير الموظفين، والتناوب الوظيفي.

3.6. إثراء الوظائف Job enrichment

الإثراء الوظيفي Job enrichment هو أسلوب تتبناه الإدارة لتحفيز الموظفين وتوفير الرضا الوظيفي لهم، فهو أسلوب لإعادة تصميم الوظيفة يتم فيه إضافة مهام أو مسؤوليات وظيفية إضافية إلى الدور الوظيفي للموظف مع توقع إزالة رتابة العمل. الإثراء الوظيفي هو طريقة عمودية لتوسيع الوظيفة حيث يتم منح الموظفين سلطة إضافية وسيطرة إضافية على العمل.

وباستخدام الإثراء الوظيفي لن تقوم فقط الإدارة بإنجاز أعمال إضافية عن طريق الموظفين، بل تقوم أيضاً بإعدادهم لشغل وظائف أعلى مرتبة، فهو طريقة ممتازة لتدريب موظفيك من خلال تقليل تكاليف تدريبهم. وفي تقنيات الإثراء الوظيفي، لا يتم تعيين مهام وظيفية اعتباطية للموظفين، بل يتم تجميع مهام الوظيفة المرتبطة ببعضها البعض وتعيينها إلى موظف واحد، و يتم زيادة المسؤوليات الوظيفية للموظفين في الاتجاه العمودي. على سبيل المثال، يحق للموظفين اتخاذ قرارات تتخذها الإدارة العليا رسمياً ويتحكمون في الموظفين الذين يخضعون رسمياً لسيطرة الإدارة العليا، وبهذه الطريقة لا يتم مشاركة مسؤوليات الإدارة العليا فحسب، بل يتعلم الموظفون أيضاً مهارات جديدة. ويساعد الإثراء الوظيفي في إقامة اتصال فعال بين الموظفين والإدارة. أما التوسع الوظيفي Job enlargement ناقشناه في هذه المقالة بالتفصيل.

4.6. التوسع الوظيفي Job enlargement

التوسع الوظيفي Job enlargement هو عملية إضافة مسؤوليات وواجبات إلى الوظيفة عن طريق توسيع نطاقها على نفس المستوى الوظيفي. وتتماشى طبيعة الواجبات المتزايدة مع المسؤوليات الحالية وفي أغلب الأحيان تكملها. ويتم توسيع نطاق الوصف الوظيفي لكي يغطي كلا من ملامح العمل القديمة والجديدة. وقد يعني مصطلح إضافة المسؤوليات والواجبات أن هذه المسؤوليات والواجبات قد تكون جديدة، أو قد يكون الموظف القائم قد قام بها سابقاً.

والحقيقة الهامة التي تجدر الإشارة إليها هنا هي أن هذه المسؤوليات والواجبات “على نفس المستوى الوظيفي”. وهذا يعني أن الموظفين الذين يعملون في مصنع قد يُعهد إليهم بتشغيل خط تجميع إضافي كجزء من توسيع الوظيفة، لكن لا يتم منحهم واجب إدارة فرع للشركة لأنه لن يكون على نفس المستوى الوظيفي. ويمكن أن يطلق علي توسيع الوظيفة أيضاً التوسع الأفقي لأنشطة العمل.

المحاضرة الخامسة: توظيف الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

بمجرد ما تنتهي المنظمة من عملية تخطيط وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية تبدأ في عملية جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين للوظائف الشاغرة بواسطة ما يسمى بالاستقطاب، ثم تختار أفضل العناصر من بين المرشحين وتسمى بعملية الاختيار لتبدأ بعد ذلك إجراءات التعيين

أولاً : استقطاب الموارد البشرية

1. مفهوم الاستقطاب :

يعني الاستقطاب البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل .

الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب .

الاستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدفع لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة .

الاستقطاب يعتبر هو احد ابرز واهم العمليات التي تتم في الموارد البشرية لأنها ترتبط في مستقبل هذه المنظمة ، لان لو أن الاختيار كان سيء سيكون خسارة للمنظمة لأنه يحتاج إلى تدبير وتطوير كثير بسبب القصور فيه والتكلفة ستكون كبيرة / أما إذا تم اختيار أشخاص متميزين سيقبل التكلفة ويكثر الإنتاج .

2. أهمية الاستقطاب

- تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الآخرين والتعيين إذا يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة.
- الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية .
- تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين وإعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية .
- يجدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات (عن طريق الإعلان ، الاتصال الشخصي ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة) .

3. قواعد الاستقطاب :

1.3. مركزية سياسة الاستقطاب : تقييم المنظمة الخاصة بالمنظمات العالمية وعمل مقارنه للتطوير .

- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي .

- مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف .
- توحيد إستراتيجية الاستقطاب و أساليبه .

2.3. دراسة أوضاع سوق العمل ..

- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة .
- حدود سوق العمل \ محلي \ إقليمي \ عالمي .
- الظروف الاقتصادية السائدة .
- الإجراءات المقترحة من المنافسين .

3.3. التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب .. <~ يأتي نتيجة سياسة للمنظمة هل هي فعلا لديها أوقات معينة للاستقطاب وبطرق معددة ؟ .

4. طرق الاستقطاب :

1.4. الاستقطاب الداخلي :

تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية ، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية .

1.1.4. مزايا الاستقطاب الداخلي :

- وفرة المعلومات الكافية عن المرشحين داخل المنظمة .
- أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين .
- انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة .
- تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين .
- انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي .
- يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها .

2.1.4. عيوب الاستقطاب الداخلي :

- الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة .
- تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين .
- حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار .

2.4. الاستقطاب الخارجي :

1.2.4. مصادر الاستقطاب الخارجي :

- هي متخلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بحاجياتها من الكفاءات البشرية .
- الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجي التي تتوفر فيه تلك الاحتياجات .

أ\مميزات المصدر الخارجي :

- يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة .
- يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها .

ب\سلبيات المصدر الخارجي :

- احتمال تعيين موارد لتحمل المواصفات المطلوبة . ~> ربما لا يكون متميز بالشكل المطلوب .
- يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة . ~> فلا يتقبلون العامل الجديد.

2.2.4. وسائل الاستقطاب الخارجي :

أ\الإعلانات : أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعى كل من :

- اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف - المجلات المتخصصة - الجرائد - بالايميل .. الخ) .
- صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعى ما يلي :
- يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة .
- تحديد العمل المطلوب من المتقدمين .

ب\ مكاتب التوظيف : التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل . منها المكاتب الحكومية ، مكاتب العمل الخاصة ، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية - الجمعيات المهنية المتخصصة) ~> إما مكاتب توظيف حقيقة عن طريق مكاتب ، أو مكاتب توظف افتراضيه ويكون عن طريق الانترنت .

ج\ مكاتب الاستقطاب الاستشارية : هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف و المقابلات .

د\ المعاهد والجامعات : مثل المعاهد والجامعات والمدارس المتخصصة .. الخ . يجب اختيار المؤسسات ذات السعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها .. الخ . ~> لأنها وسيلة سريعة للحصول على خريجين بتخصصات معينة وتميز معين تساعد بحيث يوجد اتصال بين مكاتب التوظيف والمعاهد في التخصصات .

هـ\ الإعلان عن طريق الانترنت .

5. معايير تقييم برنامج الاستقطاب :

- عدد وتخصص الأفراد المستقطبين .
- مستوى المواصفات المستقطبة (عالية - متوسطة - ضعيفة ..) .
- المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب .
- تكلفة الاستقطاب (تكلفة المستقطب) . ~> الداخلي والخارجي .

- درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين . ~> التأكد عن طريق المقابلة الشخصية .
- عدد المصادر التي تم الاتصال بها .
- عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب .

ثانيا: اختيار الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

1. مفهوم الاختيار :

- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب .
- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم المواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر .
- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة

2. خطوات الاختيار :

استقبال طلبات التوظيف المكاتب المتخصصة	استقبال طلبات التوظيف	استقبال طلبات التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> - مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا . - مقابلة مع الرئيس . - قرار الاختيار . - التفاوض على الأجر . 	<ul style="list-style-type: none"> - استكمال طلبات التوظيف . - المقابلة مع الخبراء . - المقابلة مع إدارة المنظمة . - قرار الاختيار . - التفاوض على الأجر . 	<ul style="list-style-type: none"> - الفحص الأولي للطلبات . - الاختبارات . - استكمال طلبات التوظيف . - المقابلة مع الخبراء . - المقابلة مع إدارة المنظمة . - قرار الاختيار .
خطوات اختيار وظائف قيادية	خطوات اختيار وظائف مهنية	خطوات اختيار وظائف كتابية

1.2. الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية :

- طلب التوظيف نموذج ورقي يشمل على معلومات شخصية ، التحصيل العلمي ، الحالة الصحية ، الميول والهوايات ، والخبرات السابقة ، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المتقدمة ، اسم الوظيفة المتقدم إليها ، توقيع صاحب العمل .. الخ .

يجوي طلب التوظيف الأقسام التالية :

- معلومات أساسية : الاسم ، العنوان ..

- معلومات عن الوظيفة : المسمى ، الأجر ، نوع العمل .
- معلومات عن المسمى التعليمي : الكلية ، البرامج ، التخصص ، المهارات الخاصة .
- معلومات صحية .
- التاريخ الوظيفي السابق . ~ عن طريق أشخاص تم التعامل معهم في السابق .
- الأفراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم .

2.2 الاختبارات Tests : وسيلة لمعرفة قدرات الأشخاص .

- تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية ، مهنية ، فنية) .
ومن مبادئ إعداد وتنظيم الاختبارات :

- ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها .
- أن يتمتع الاختبار بالموثوقية (Reliability) بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الإعادة .
- المصدقية ، أي يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المرشح .
- أن تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل أو تقنياته .

1.2.2 أنواع الاختبارات

أ- اختبارات الذكاء :

- تهدف إلى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة . كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها ، وتقيس تلك الاختبارات :
- القدرة على التركيز .
 - القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال .
 - الذاكرة .
 - القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي .

ب- اختبارات القدرات والاستعداد :

- تهدف إلى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الأعمال والأنشطة المتخصصة بنجاح كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب ، تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام ..
((القدرات اللفظية ، القدرات الحسابية ، القدرات الكتابية ، القدرات اليدوية))

ت- اختبارات الشخصية :

- تهدف اختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية ، وعلاقته الاجتماعية مثل : ((الاعتماد على النفس - الاتزان النفسي - الثقة بالنفس - التكيف العاطفي - التكيف الاجتماعي (قدرة التعامل مع الآخرين) - السيرة وقيادة الآخرين)) .

ث- اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية :

- تقيس تلك الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه ، كما تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف ومن أمثلتها : ((الأعمال الميكانيكية - البرمجة الآلية)) .

ج- اختبارات نماذج الأداء :

- تسعى تلك الاختبارات إلى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها : ((اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج - اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي)) .

3.2.3 المقابلات Interviews :

1.3.2. أهداف المقابلة: تهدف المقابلات كوسيلة للاختيار إلى :

- التأكد من مدى استطاعة المرشح أداء الوظيفة فعلاً .
- التأكد من دافعية المرشح للعمل باستمرار .
- التأكد من مدى قدرة المرشح على الانصهار في المنظمة .

2.3.2 شروط المقابلة الفعالة :

- الإعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي .
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة .
- التسلسل في توجيه الأسئلة .
- التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المرشحين وطريقة توزيع الدرجات .
- المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف .
- تدريب المقابلة على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة .
- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع ، بدل إثارة الأسئلة الخاصة

3.3.2 شروط المقابلة الفعالة :

- الإعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي .
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة .

- التسلسل في توجيه الأسئلة .
- التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المرشحين وطريقة توزيع الدرجات .
- المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف .
- تدريب المقابلة على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة .
- التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع ، بدل إثارة الأسئلة الخاصة

4.3.2. أخطاء شائعة في المقابلات :

- الحكم السريع على المتقدم إيجابياً أو سلبياً .
- البحث عن نقاط الضعف .
- عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة .
- الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة .
- تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المرشحين .
- مقارنة المرشح المتقدمين بدل الاختيار على أساس المعايير المحددة مسبقاً .
- خطأ التأثر بالهالة : حسن المظهر ، حسن الكلام .
- خطأ التماثل : نفس القرية ، نفس الجامعة .
- خطأ الأسئلة المخرجة .

ثالثاً :تعيين الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

1.تعريف التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم الانتقاء ((الاختيار)) ثم التعيين.

2. مفاوضات عرض العمل : ~ < تزيد إذا كانت المناصب قيادية .

بعد أن يثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل عليه قبل أخذ قرار التعيين.

قد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين مزايا أو عيوب لدى المتقدم (قدرة على التفاوض).

هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

أن يحدد الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة.(الراتب / العلاج/ بدل السكن... المسار الوظيفي)

إطالة عملية التفاوض. كلما طالقت فترة المفاوضة كلما خفف المتقدم من شروطه.

الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. ويمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد

بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، أمهال المتقدم فترة للتفكير)

3.مرحلة التهيئة المبدئية بعد التعيين

تعرف التهيئة المبدئية بأنها : عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل. ~ إذا تم إتباعه بشكل صحيح سيقبل من جهد أصحاب العمل في التوجيه . ويمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها، أهدافها، وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول. يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها .

4. أهمية التهيئة المبدئية :

وتكمن الأهمية في التساؤلات الآتية:

- ترى كيف سيكون عمله الجديد؟
- ترى كيف سيكون رئيسه؟
- هل يستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟
- هل يستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟
- هل سيكون العمل مرهقا أم جذابا؟
- كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
- هل سيجد تعاونا من الرؤساء والزملاء؟
- هل أجواء العمل سارة؟
- هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها؟
- هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

5. فوائد التهيئة المبدئية :

- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجارحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظرا لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة.
- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

فوائد أخرى :

- انخفاض في تكلفة بداية العمل: وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكابا للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على . التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة .

- ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد : نظرا لمعرفته لأمر من حوله، مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات، الفاكس.
- الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حده القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقا على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

المحاضرة السادسة: تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية

التحفيز: هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة.

لتحفيز يمكن القول أن تحفيز الموظف داخل الفندق أو في أي منظمه يبدأ قبل تقديمه لطلب التوظيف في تكرار المنظمة بمعنى أن هناك حافز يتوفر في المنظمة يساعد الشخص على التقدم لطلب الوظيفة بسلك المنظمة سواء الفندق أو مركب سياحي اخره ثم أن هناك تحفيز آخر يوجه الموظف للاستمرار في العمل داخل الفندق من عدمه فهناك وهنا سيتم توضيح التحفيز وفقا لرؤيتين هما:

1. التحفيز غير مباشر

ويستعمل على تحفيز غير مباشر خاص بخارج الفندق ويشمل على:

1.1. التأكيد البيئي

بمعنى وجود استقرار وثبات في عناصر البيئة الخارجية متمثلة في اقتصاديات ثقافيه اجتماعيه التكنولوجية... الخ مما يخلق حالة من القدرة على التنبؤ الصحيح لمجريات أحداث المستقبلية دون أن يكون هناك توتر أو قلق عند الموظف وخوف على مجريات حياته خارج الفندق؛

2.1. الجماعات المرجعية

وتشمل البيت الاسره أصدقاء أقارب الجيران وجميع من لديه تأثير المباشر والفاعل على قرار الموظف وذلك من خلال الضغط عليه سلبا أو ايجابيا من اجل تحديد توجهه أجزاء التقدم للعمل في وظيفة معينة داخل الفندق ويمكن ملاحظه ذلك الضغط وتأثير على قرار اغلب الذين يرون العمل في المجال الفندقي والسياحي ولا سيما النساء منهم وذلك من خلال الضغط النفسي الشديد لدي

يلمسونه من الجامعات المرجعية كون العمل في الفنادق عيب أو حرام أو مشبوہ أو هو بمثابة تصغير بشأنه كموظف خدمه أو غرفه أو حامل حقائب وان هذا العمل لا يليق بمكانتك،

3.1. الموقع

بمعنى قرب أو بعد مكان سكن الموظف عن مجال عمله للفندق فغلبه العظمى من الموظفين يفضلون العمل في الفنادق القريبة من محل سكنه ولعده اعتبارات منها توفير تكاليف أجور النقل أو استغلال الوقت بحيث يتم الوصول إلى الفندق مشيا على الأقدام دون التأخر بسبب ارمه السير واكتضاض الطرق؛

4.1. تطور المجتمعات

هناك الكثير مما يرغبون بالعمل في البلدان المتقدمة والمتطورة لما تشهده من نهضة وتقدم على جميع الاصعده واليادين الحياة والعالم

5.1. قوه العملة

اقتصاديته توافقا مع ما تم ذكره في الفقر السابقة فقد يكون الحافز الفاعل والمحرك لتوجهات موظفين هو قوه صرف العملة لبلد معين أضافه إلى حجم والنسب معدلات الرواتب المدفوعة كما في الدول الخليج العربي

6.1. مستوى حجم المسؤولية الاسريه

هذا السبب قد يدفع موظف ويحفزه العمل دون النظر إلى ضغط العمل ومتعلقاته وتأثيراته السلبية عليه من اجل خلق الموازنة والتناغم مع احتياجات أسرته لمدته طلبات العيش المرضي وقد يكون موظف يشغل موقع عرب الاسره أو المعين وحيد لها وان عدد أفراد أسرته كبير فهو بحاجة إلى العمل في وظيفة مؤمن يؤمن مردودها المالي له كافه الالتزامات والافاء بمتطلبات احتياجات أسرته اليومية والمعيشية والحياة

2. التحفيز غير مباشر الخاص بداخل فندق

وتكمن عناصره فيما يلي

- بيئة العمل المادية كالمكان أثاث ومعدات الاجهزه والادوات مختلفة التي يستخدمها الموظف في أثناء تاديه عمله
- المناخ الوظيفي
- سياسة وقوانين العمل الخاصة بالفندق الذي يعمل فيه
- عدد ساعات العمل لكل ورديه عمل في الفندق طبيعة العمل المكلف به الموظف إداري إشرافي أو قيادي ضغط العمل وهو حجم ومستوى الجهد الواجب بدله انجاز العمل وهل يتوافق مع امكانية وقدرته كفاءة الموظف بيئة العمل

الاجتماعية وتشمل علاقة الموضوع بزملائه في الوظيفة وقسم الفندق بوجه العمق وكذلك علاقته برؤساء اعمده هم
مرؤوسيه المباشرين وغير مباشر بيئة العمل النفسية

- معدل رواتب والأجور داخل فندق استقرار الوظيفي المدى الاستقراء في نفس الوظيفة دون انتقال إلى وظيفة أخرى أو قسم آخر وانتقال العمل في احد فروع الفندق داخل خارج باب تطور الوظيفي ماذا امكانية الحصول على مراتب وظيفية اعلي كلما ازداد عدد داخل توافق الوظيفي ماذا يمكنني التوافق طبيعته ومطلبات الوظيفة مع رغبه عده محاط موظفين اخر حب العمل كلما كان الموظف قادر عن انجاز عمله بشكل جيد دون عناء ومشقه وتعجب كلما أحب عمله أكثر فأكثر
- العدل الوظيفي ماذا فعليه وجديه التزام حداد فندق في اعتماد القوانين الانظمه وتشريعات العمل وتطبيقاتها على كل موظف داخل الفندق
- الأمن الوظيفي مدى الاستقرار والثبات في الوظيفة دون التسريح السريع من العمل فقدانه يسبب خارجية غير متعلقة بموظف نفسه

3. نظريات المحتوى Content Theories

تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الانسانية سواء ماكان منها ماديا أو جسديا أو نفسياً:

3.1. نظرية ماسلو Mallow Theory

عد نظرية الدافع البشري التي توصل لها عالم النفس الأمريكي ماسلو Maslow عام 1945م من أهم النظريات التي تفسر الدوافع الإنسانية التي تحرك السلوك البشري وتوجهه نحو تلبية احتياجاته الفردية حيث بين خلال نظريته التي شرحها بتوسع في كتابه «الدافع والشخصية» Motivation and Personality أن كل إنسان له جملة من الاحتياجات التي يتطلع لتلبيتها مقسماً تلك الاحتياجات إلى خمسة مستويات في قالب هرمي سُمي بهرم ماسلو Maslow's hierarchy، فبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية مثل: (الأكل، الشرب، النوم.... الخ)، ثم الاحتياجات الأمنية (الأمن الجسدي، الأمن المعنوي، التحرر من الخوف.... الخ)، والاحتياجات الاجتماعية: (الصدقة، العلاقات الحميمة) واحتياجات تقدير الذات: (احترام الذات، احترام الآخرين) حتى يصل لتحقيق الذات: (الابتكار، الإبداع، براءة الاختراع) كما هو موضح في الأسفل.



رتب ماسلو الحاجات الإنسانية بشكل هرمي فالأفعال والسلوكيات الإنسانية تثيرها وتسيطر عليها حاجات فردية ابتداء من الحاجات الأساسية وفق هرم ماسلو وصعوداً حتى يرتقي إلى قمته وهو مستوى (تحقيق الذات). وهي غاية كل إنسان طموح حيث يصل إلى ذروة العطاء العلمي من ابتكار وإبداع وبراءة اختراع، ولكن بعض الناس يفشلون في الوصول إلى قمة الهرم والعجز في تحقيق كافة احتياجاتهم لظروف قاهرة تواجههم كفقدان الوظيفة أو التفكك الأسري أو الحروب أو ربما لا يطمحون إلى الارتقاء إلى مستويات عليا في الهرم.

إن توظيف هرم ماسلو في خلق الحافزية الوظيفية يتطلب من القائد الصعود بتسلسل وفق مستويات الهرم من الاحتياجات الدنيا وحتى الاحتياجات العليا؛ ليتمكن القائد من إشباع احتياجات كل مرؤوس، فمتى ما شعر المرؤوس بالتحفيز شُحن بالحماس وارتقى بأدائه الوظيفي نحو الأعلى وتعزز ولاؤه وانتمائه للمنظمة وسهل على القائد التأثير فيه وتوجيهه نحو المسار السليم، ومتى ما فشل القائد في تلبية تلك الاحتياجات قد يؤدي ذلك الفشل إلى آثار سلبية في المرؤوسين تتراوح ما بين الإحباط النفسي والانشغال الفكري منتهية بضعف الإنتاجية ثم التسرب من العمل.

2.3. نظرية الدرر:

وعلى غرار نظرية ماسلو للحاجات قام الدرر بتطوير نظرية ماسلو عن طريق تقديم نظرية أخرى تعالج الانتقادات التي تعرضت لها نظرية تدرج هرم الحاجات وتقوم نظرية الدرر على أساس الحاجات الإنسانية الثلاث التالي

- الحاجة إلى البقاء وتمثل الحاجات الفسيولوجية والأمان في سلم ماسلو.
- الحاجة للانتماء وهي تمثل العلاقات الاجتماعية في سلم ماسلو
- الحاجة للنمو والتقدم وهي تمثل تحقيق الذات في هرم ماسلو .

تفترض هذه النظرية أن هذه المجموع الثلاثية تختلف من حيث أهداف الإشباع وأساليبه فيتم إشباع حاجات الفرد ماديا بالطعام والسكن أما الحاجات الاجتماعية فتشبع بالعلاقات والتقدير, في حين تشبع حاجات النمو بالتطوير والتعلم وممارسة الهوايات. تشير النظرية إلى مبدأ مهم هو مبدأ الإحباط (التراجع) والذي يتضمن التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلا بسبب العجز عن إشباع حاجات أخرى وهذا يمثل سلوك تعويضي قد يكون مرضي أو غير مرضي في بعض الأحيان .

تمثل هذه النظرية إضافة نوعية لنظرية ماسلو حيث انها تعطي للتعليم الاجتماعي دورا مهما في دافعية الإنسان وسلوكه كما انها تفسر لماذا يبالي البعض في إشباع حاجات معينة دون أخرى

3.3 نظرية هيرزبيرغ (Two Factor) Herzberg Theory:

طور فريدريك هيرزبيرج نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين المهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو، وبنيت عليها إلى حد كبير.

بناء على الأبحاث وجد هناك عوامل يمكن ان تصنف إلى مجموعتين :

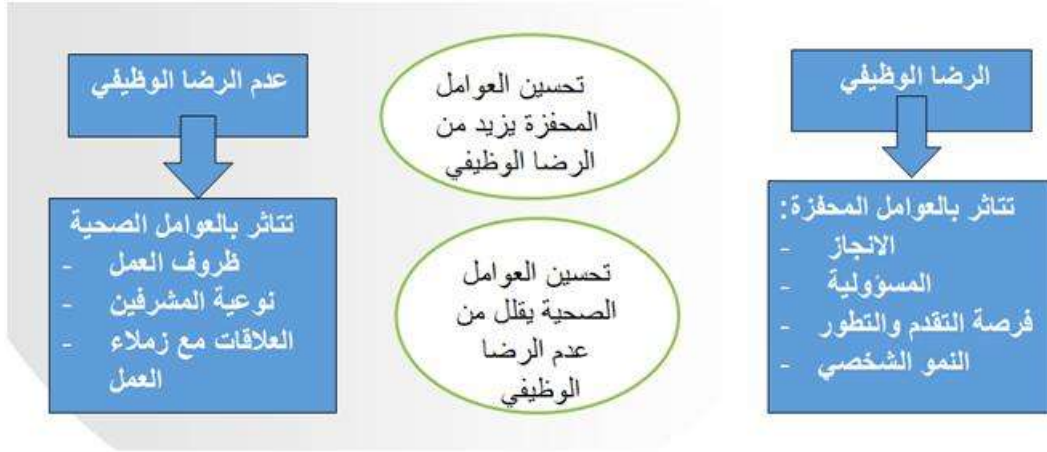
1.3.3- العوامل الدافعة أو المحفزة للاداء Motivation Factors:

يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى مستوى عال من الرضا ، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جدا من الحاجة إلى تحقيق الذات وهناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت، فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا

2.3.3- العوامل صحية أو مطهرة Hygiene Factors:

تقتصر على توفير عمال الوقاية للعاملين، فإن هذه العوامل لسيت محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وتمنع حالات عدم الرضا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

ولتوضيح مفهوم النظرية أكثر نقدم الشكل التالي



4.3. نظرية ماكليلند Acquired Needs Theory:

استنتج ماكليلند ان هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها واهميتها لدى الأفراد وهي:

- الحاجة إلى الإنجاز: تعكس رغبة الفرد في الانجاز الأفضل وباكفاً الطرق كذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.
- الحاجة إلى السلطة والقوة: وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع بمسؤوليات أكبر.
- الحاجة إلى الانتماء: تعكس الرغبة إلى علاقات ودودة ولديه دافع للتفاعل مع الآخرين، وينتج عن الرغبة في الاندماج دافع وحاجة إلى أن يكون الشخص محبوباً ومعروفاً على المستوى العام، مثل هؤلاء الأشخاص قادرين على لعب دور فعال في الفريق.

5.3. نظريات المسار (العملية) Process Theories :

مجموعة النظريات هذه تركز على أسلوب تفكير أو المنهج المعتمد من قبل العامل عندما يحس بالرغبة في اشباع حاجة معينة. سيتم استعراض 3 نظريات :

1- نظرية العدالة

2- نظرية التوقع

3- نظرية تحديد الأهداف

1.1.5.3 -1 نظرية العدالة Equity Theory :

تم هذه النظرية على أساس إدراك الفرد ما إذا كان يتم معاملته بعدالة أم لا قياساً بالآخرين.

مثال: الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياساً بزملائه في منظمة الأعمال , فعندما يدرك الفرد أن مقدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلاً مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة .

قد يكون الأسلوب الذي يستجيب له الفرد لعدم العدالة واحداً من بين الآتي:

- بذل جهود أقل في أداء العمل
- يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل
- يترك الوظيفة.

هناك تطوراً مهماً قد حصل على محتوى هذه النظرية حيث توصل الباحثان (Porter & Lawler) الى أن العدالة ليست عدالة مكافآت خارجية وإنما تكون عدالة مكافآت داخلية حيث الشعور بالقناعة والرضا عن الانجاز وتحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت الداخلية والخارجية وهنا يتحقق حصول العدالة .

2.5.3. نظرية التوقع: Expectancy Theory

صاغ هذه النظرية Victor Vroom وتتلخص افتراضاتها بالآتي :

- التوقع Expectancy : ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهداً ويسمى هذا توقع الجهد – الأداء .
- المنافع Instrumentality : هي اعتقاد الأفراد بأن الناجح ستبعه مكافأة مناسبة وتسمى توقع الأداء – المنافع.
- القيمة Valance : وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على انجاز العمل أو المهمة .

منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه , فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر , فالشكر والتقدير يكون ذو قيمة ومنفعة للبعض , وقد لا يمثل أي شيء للبعض الآخر

* هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الانجاز والعمل بأفضل ما عنده
*لا بد من أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم الثلاثة الى أقصى ما يمكن

3.5.3. نظرية تحديد الأهداف Goal Setting Theory

ترى هذه النظرية أن وجود الأهداف شيء أساس ؛ لتحديد مسارات السلوك ، ويجب أن تكون الأهداف قوية للفرد ، باعتبار أنها غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها ، ومن أشهر روادها (إدوين لوك) (Edwin Locke) وترى النظرية وجود أهداف أمر مهم ؛ لأنها تمثل طموحات الأداء لذلك فهي تنشط السلوك وتوجهه عند الأفراد لتحقيق هذه الطموحات ، وتحديد مسارات السلوك لنهاية معينة .

