

المحاضرة العاشرة: إدارة الموارد البشرية في قطاع الضيافة

مقدمة:

تعتمد الإدارة في قطاع الضيافة يعتمد كلياً على العنصر البشري باعتباره منتجاً أساسياً، فالموظف هنا هو وجه الفندق، وصانع تجربة الضيف، والمؤثر المباشر في سمعته وولائه. وهو من يحوّل الإقامة العادية إلى ذكرى وتجربة تبقى في ذاكرته، لذلك، فإن إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع ليست مجرد وظيفة إدارية تقليدية تقتصر على التوظيف والإجازات والرواتب، بل هي شريك استراتيجي في صناعة النجاح، تشارك في وضع الرؤى، وتحليل احتياجات التدريب، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام والانتماء. فكلما شعر الموظف بالتمكين والاهتمام، انعكس ذلك إيجاباً على الضيف، وكلما كان الموظف مدرباً ومتحفزاً، تحوّلت الخدمة الروتينية إلى فن حقيقي للضيافة.

I- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعريف 1: هي إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجيات تشمل على مجموعة من السياسات المتعددة بشكل يتوافق وهذا الاستخدام مع استراتيجيات المنظمة ورسالتها، ويسمح في تحقيقه.

تعريف 2: هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وتقسيمها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز.

I-1- تعريف إدارة الموارد البشرية الفندقية:

تعريف 1: هي تلك النشاطات المصممة للقوى العاملة حسب التخصصات في المنشآت الفندقية والساعية للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن الفندق من بلوغ أهدافه بكفاءة وفاعلية .

تعريف 2 هي إدارة متخصصة تهدف إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على كافة الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين في المنشأة الفندقية، مع التركيز الخاص على تنمية المهارات السلوكية والاحترافية اللازمة للتعامل مع النزلاء بمختلف ثقافتهم.

تعريف 3 تُعرف بأنها: «مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى اختيار وتدريب وتحفيز الموظفين الذين يمثلون الواجهة الأمامية للفندق، لضمان تقديم خدمة تتوافق مع معايير الجودة العالمية وتحقق رضا الضيوف.»

II- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره

المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

III- أهداف إدارة الموارد البشرية: تتمحور أهداف إدارة الموارد البشرية حول تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد، لضمان استمرارية النجاح والنمو ومن أهمها ما يلي:

- وضع استراتيجية للموارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.

- تحقيق الكفاية الإنتاجية: ويتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تشملها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة.

- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي : الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح للمنظمة، وتحقيق مخرجات بكفاية من خلال استخدام كفاء للموارد، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.

III- 1- الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة:

يلخص الجدول الموالي أهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية في شكلها التقليدي وإدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث مثل قدرات الإنسان وقضايا الحوافز والتدريب والتنمية البشرية:

الجدول 1: الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات يدوية يستخدمها في أداء العمل.	التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

IV - تخطيط الموارد البشرية:

هو العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً مع مقارنتها بما هو متاح لدى المؤسسة في الوقت الحالي، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لسد الفجوة (سواء كان ذلك بالتعيين، التدريب، أو إعادة

التوزيع)، كما يعبر التخطيط عن عملية الربط بين استراتيجية المنظمة وبين إدارة مواردها البشرية، بحيث يتم التنبؤ بالتغيرات المحيطة (التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية) ومدى تأثيرها على القوى العاملة لضمان استمرارية وكفاءة الأداء، وتتمثل الأنشطة التي تشكل عملية تخطيط الموظفين فيما يلي:

- تحديد أنواع الموظفين المطلوبين، بناء على دراسة وبحث نقاط ضعف المؤسسة من حيث الكفاءة والتخصص في مجال اليد العاملة؛

- التحضير للبرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسة لتعزيز وتطوير معارف وقدرات العاملين الحاليين وفي ضوء المتطلبات المستقبلية للمؤسسة ولإيجاد روح تنافسية وإبداعية بين العاملين؛

- السعي لتحقيق التوازن بين طبيعة العمل ومعايير أدائه، وكذلك إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين، من أجل الحصول على أكبر النتائج الممكنة، وربط كل ذلك بالحوافز والأجور؛

- وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة من خلال إنشاء وتنفيذ برنامج النقل والترقية الذي يتسم بالفعالية والتوازن.

V- العنصر البشري في الفنادق:

إن الإقبال المتزايد على الفندق يرجع إلى الصيت أو السمعة والشهرة الواسعة التي اكتسبها الفندق عن طريق تعامله مع الضيوف لما يقدمه من الخدمات المتميزة. ومن البديهي أن ضخامة البناية وفخامة الأثاث والتجهيزات والمعدات لها الأثر البارز في نجاح الفندق، غير إن هذا العنصر ليس كافياً في تحقيق النجاح ما لم يكن وراء ذلك سمعة وشهرة للعاملين موازية لسمعة وشهرة عنصر فخامة الأثاث والمعدات. ولذا يجب أن تكون الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الفندقية، موارد إدارية مدربة تدريباً كافياً، فضلاً عن قدرتها في حسن الإستقبال وخدمة الزوّار والضيوف.

ونتيجة للتطور الهائل في العلوم التكنولوجية والتي ولجت بتقنياتها المتقدمة الى كافة المجالات ومنها المجال الفندقي، إذ استخدمت التقنيات الحديثة في الآلات والمعدات في العديد من الأقسام الفندقية. وعلى الرغم من ذلك تبقى المؤسسة الفندقية معتمدة في تقديم الخدمات على الموارد البشرية، إذ لا يمكن الإستغناء عنها، وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ لا يمكن إستبدال موظف بألة ألكترونية تستقبل ضيوف الفندق وزوّاره. وهذا Front Desk Agent الإستقبال يؤكد الدور البارز للعنصر البشري

في تحديد سير النجاح للمؤسسة الفندقية. كما أن البيئة الفندقية توفر للعاملين فيها العديد من المقومات التي تعمل على تقويم سلوكياتهم في فن التعامل، ومن أبرزها:

- تقويم شخصية العاملين في التعليم والثقافة والتفاني في خدمة الآخرين، فضلاً عن التركيز على الإعتناء بالشكل واللياقة.

- الإكتساب المعرفي عن أكثر من عمل واحد في المؤسسة الفندقية مما يسمح للموظف بتعلم مهارات متنوعة عبر العمل في أقسام فندقية مختلفة بهدف إيجاد مرونة تشغيلية تجعل منه قادراً على سد العجز في أي قسم عند الحاجة، وتزيد من فهمه لكيفية تكامل الخدمات الفندقية.

- الخروج من الروتين اليومي المعتاد للعاملين في المؤسسات الأخرى، لأن أداء العمل بالفندق وكفاءته تعتمد على حصول رضى الضيوف، ومعنى ذلك إن أي خطأ يحدث من أحد العاملين ينعكس سلباً على الفندق والعاملين به.

- المهارات الإدارية في السلم الوظيفي ومستويات الإشراف يظهر توزيع الأدوار القيادية وتفرض أشكالاً من التعاون والإحترام بين الزملاء والمروسين القدرة على إدارة الوقت والتعامل مع الأزمات المفاجئة.

- الذكاء العاطفي الذي يعني القدرة على ضبط النفس والتعامل مع الضيوف بمختلف طباعهم تحت الضغط و التمتع بالشخصية اللطيفة والإبتسامة الدائمة واللياقة البدنية والملابس الأنيقة والثقافة العامة.

- العمل بروح الفريق نظراً لأن الخدمة الفندقية سلسلة متصلة تبدأ بالمقابلة اللطيفة والحسنة في استقبال الضيوف والترحيب بهم مع الإبتسامة المرتسمة على الوجه وتنتهي بالخدمة في الغرف .

- التحصيل العلمي التخصصي وإتقان اللغات الأجنبية.

V-1- مؤهلات العمل في المؤسسة الفندقية :

تعدّ مؤهلات العمل في الفنادق مختلفة عن مؤهلات العمل في المؤسسات الأخرى، وهذا يعني إن العاملين في الفنادق لديهم مؤهلات خاصة تمكنهم من التأقلم والتكيف والإبداع والإبتكار في العمل وفي تقديم الخدمات الى الضيوف أكثر من غيرهم من العاملين في القطاعات الأخرى. إن الخدمة تعتمد بصورة رئيسية على اللمسة الإنسانية من أجل تلبية حاجات ورغبات متعددة. لذلك، تقدّم الخدمة بالاعتماد على

أشخاص ليسوا كالألات، فليس من الممكن أن تقوم ببرمجتها لضمان مستوى أداء ثابت ومن أهم مؤهلات العاملين في الفنادق:

- الرغبة في خدمة الناس.

- الرغبة في العمل في الأجواء الفندقية.

- قابلية التأقلم التكيف السريع مع مختلف شرائح المجتمع المحلي والجنسيات الأجنبية.

- القابلية على السيطرة وضبط النفس في المواقف المحرجة أو عند التعرض الى ضغط معين، والعمل بمقولة أن الضيف دائماً على حق.

VI- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة: تتمثل تحديات إدارة الموارد البشرية في قطاع الضيافة في طبيعة الصناعة التي تعتمد كلياً على العامل البشري في تقديم الخدمة، ويمكن إظهار أهم هذه التحديات كما يلي:

- **عدم الاستقرار الوظيفي وارتفاع معدل دوران العمل (High Employee Turnover):** تعتبر هذه المشكلة التحدي الأكبر؛ حيث يعاني القطاع من مغادرة الموظفين بشكل مستمر بحثاً عن رواتب أفضل أو ظروف عمل أيسر، مما يكبد المنظمات تكاليف باهظة في إعادة التوظيف والتدريب.

- **استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها (Talent Acquisition & Retention)**

صناعة الضيافة تُعد من أكبر الصناعات التي تواجه مشكلة النقص في العمالة الماهرة حيث يجد المديرون صعوبة في جذب مواهب تمتلك "مهارات ناعمة" (Soft Skills) مثل الصبر والذكاء العاطفي، والأهم من ذلك الحفاظ عليها في بيئة تنافسية للغاية.

- **طبيعة العمل وظروفه (Working Conditions):** العمل في الضيافة يتضمن ساعات عمل طويلة، العمل في العطلات ونهايات الأسبوع، وضغوطات نفسية للتعامل مع العملاء الصعاب، مما يؤدي سريعاً إلى ظاهرة "الاحتراق الوظيفي".

- **التنوع الثقافي والقوى العاملة المتعددة الجنسيات:** تعتمد الفنادق الكبرى على عمالة من خلفيات ثقافية ولغوية متنوعة، بحيث يكمن التحدي في دمج هذه الثقافات لضمان تقديم خدمة موحدة ومنع الصراعات الداخلية.

- فجوة المهارات والاحتياجات التدريبية (Skills Gap) : التدريب هو ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للعملاء باختلاف مستوياتها الوظيفية، بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل المنوط به، وتعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة العليا بالمنظمة، ومع دخول التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في الحجوزات والخدمات، أصبح هناك فجوة بين المهارات التقليدية والمهارات التقنية المطلوبة حديثاً، مما يضع ضغطاً على ميزانيات التدريب.

- جودة الخدمة في صناعة الضيافة: تعتبر جودة الخدمة أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وذلك لأن مفهوم الجودة هنا لا يقتصر على تقديم خدمة خالية من الأخطاء، بل يتعداه إلى خلق تجربة متكاملة تتجاوز توقعات الضيف، كما أن بناء ثقافة مؤسسية تجعل كل موظف يشعر بأنه مسؤول شخصياً عن جودة التجربة التي يعيشها الضيف، فبدون الاهتمام بجودة الخدمة كأولوية استراتيجية تفقد المنشأة الفندقية قدرتها على المنافسة ويتراجع ولاء الضيوف،