



المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة
(15-17 ديسمبر 2012)
جامعة الجنان
طرابلس - لبنان



عنوان البحث
تحديات ادارة الموارد البشرية الفندقية في اطار العولمة

إعداد
الدكتور ماضي بلقاسم
الدكتورة حنان برجم

2012م / 1433 هـ

الملخص:

مع اتساع حقل المنافسة العالمية ،أصبح من الضروري أن تتبنى الفنادق تفكيراً وفلسفة جديدة في الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية لكي تواكب الريتم السريع للعولمة ، في كثير من المؤسسات الفندقية متعددة الجنسيات، فان الهياكل التنظيمية و كذا العاملين يواجهون متطلبات كثيرة ، ولكي تستمر هذه المؤسسات و تبقى في ظل محيط يتسم بالتغير و المنافسة الحادة ،فلابد عليها أن تتبنى سياسات ادماج و تنسيق على الصعيدين :الوطني و الدولي، و في نفس الوقت لابد عليها أن تشجع التكوين ، الابداع و حرية تنقل الأفكار .

ان خلق تواجد دولي، و تحويله الى ميزة تنافسية يتطلب أن تستفيد المؤسسة من فرص خلق القيمة المتولدة أساساً عن هذا التواجد الدولي لذلك لابد عليها أن تتحكم في عوامل النجاح للوصول الى مفهوم المؤسسة العالمية، و لا يتأتى هذا الا بتطوير المهارات و حسن ادارة الموارد البشرية باستخدام أحدث طرق الادارة اليوم .

بالنسبة لمعظم المؤسسات الفندقية، و مهما كانت طبيعة ادارتها دولياً ،فان تطوير الكفاءات التنظيمية المتكيفة مع النشاط الدولي تعد مهمة جداً ،فاذا كان بيدوا بديها أن الفنادق التي ترغب في التدويل تتطلب أن يتميز مسيرها بذهنية العالمية ، فان ترجمة هذه الرؤية في الواقع ليس بالأمر السهل ، اذ أن هناك العديد من المشاكل و التحديات التي يمكن أن يواجهها، فما هي هذه التحديات ؟ و كيف يمكن للمسيرين تخطيطها للوصول بالفنادق الى العالمية ؟

الكلمات المفتاحية: العولمة ، الموارد البشرية ، الكفاءات التنظيمية ، الفندقية، الادارة ، المسير .

مقدمة:

لطالما كانت الموارد البشرية أحد أهم القضايا الاقتصادية المعاصرة خاصة مع التغيرات التي شهدها العالم على جميع الأصعدة .ان العولمة الاقتصادية و عولمة المؤسسات لها تأثير كبير على ادارة و تسيير الموارد البشرية .

ان التغيرات التنظيمية اليوم ، تدمج منطقا جديدا مرتكزا على مقاربة" الكفاءات " ،هذه التغيرات المرفوقة بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، و كذا بتطور العوامل الديمغرافية و الاجتماعية في العالم ،ولدت ضرورة التساؤل عن الوسائل التي يمكن وضعها و استخدامها في ادارة و تسيير الموارد البشرية وهذا مهما كانت طبيعة المؤسسات الاقتصادية التي تريد التدويل .

و من جهة أخرى ، فان اتساع حقل التنافسية العالمية في جميع الميادين و خاصة منها قطاع السياحة و الفنادق ، يؤدي الى الوعي بضرورة أن نقوم بالتفكير المستمر حول الطريقة التي يمكن بها للموارد البشرية أن تواكب القطار السريع للعولمة ،هذا اذا كانت تريد أن تحتل الصدارة بين المنظمات الفندقية الدولية .

هذا أيضا بالنظر الى المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الاقتصادية و خصوصا منها الفنادق اذا ارادت أن تصل الى العالمية باستخدام هذه الثروة .

ان الفنادق في هذا الاطار يمكن لها أن تقوم بتبني سياسات ادماج و تنسيق محليين و عالميين ، و في نفس الوقت أن تثبت جدارتها و مرونتها في التجديد و حرية تنقل الأفكار عبر الحدود ، و من أجل هذا ،فهي تحتاج الى قدرة عملية و جدية لتحسين التكاليف والجودة للنجاح أمام المنافسة العالمية .

ان الهياكل التنظيمية والبشرية في الفنادق التي ترغب في التدويل ، و كذا الدولية منها تواجه متطلبات متعددة (استقلالية أكثر، مسؤولية أكثر، نظرة شاملة للسوق و ما يتطلبه...الخ)، و امام كل هذه

التحديات فان الفنادق ومعظم المؤسسات السياحية لابد أن تدير الموارد البشرية ادارة عالمية لتخرج هذه الوظيفة من دورها التقني ،القانوني و الجبائي و تطور مفهوما جديدا و بعدا استراتيجيا يساهم في الميزة التنافسية ، بل ويمكن أن يمثل في حد ذاته ميزة المؤسسة في سوقها خاصة وأن قطاع الفنادق يرتكز بالدرجة الأولى على العامل البشري ، حيث أن معظم خدماته تعتمد على هذا العنصر ،فنجاح تقديم الخدمة يضمن نصف رضا الزبون.

و من خلال هذا الطرح ، نجد من الضرورة أن نتساؤل عن كيفية ادارة العنصر البشرى والكفاءات في ظل تحديات ورهانات العولمة محاولين في هذه الورقة البحثية الاجابة عن التساؤل الجوهرى التالي : ماهي التحديات التي يجب مواجهتها و تخطيها لادارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق في ظل العولمة و ما تحمله من رهانات ؟

ان الاجابة عن هذا التساؤل يؤدي بنا الى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 -ما هي الادارة العالمية للموارد البشرية ؟
- 2 -ما هي خصوصيات ادارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق؟
- 3 -ما هي التحديات الواجب مواجهتها في ظل العولمة ؟
- 4 -كيف يمكن للفنادق تخطي مختلف الصعوبات والعراقيل لادارة جيدة للموارد البشرية العالمية ؟

1. تعريف الادارة العالمية للموارد البشرية :

تميزت سنوات التسعينات بتطور مفهوم الادارة العالمية للموارد البشرية ، حيث يمكن تعريفها بأنها :¹
" مجموعة سياسات و أدوات ادارة الموارد البشرية التي تهدف الى المساهمة في تحقيق الأداء للمؤسسات في اطار دولي " .

و على ضوء هذا ، تبحث المنظمات على تحسين مهاراتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، و أن تجعل منها رافعة أكثر فعالية.

و من هذا المنطلق، تجد الفنادق نفسها باعتبارها واحدة من المنظمات الاقتصادية شأنها شأن المؤسسات الانتاجية الأخرى و كذا الخدمية ، امام عدة تحديات فيما يخص تطوير هذا العامل من توظيف للكفاءات و اختيارها و كيف سيكون أسلوب تأجيرها و تكوينها دوليا حتى تتأقلم مع الأسواق المختلفة العادات و التقاليد و اساليب الحياة و الثقافات و حتى اللغة ، و كذا تحقيق التناغم في ادارة هذا العنصر بين المؤسسة الأم (الفندق الرئيسي او الادارة العامة) و بين مختلف الوحدات المنتشرة في البلدان ،حيث يجب أن تكون الخدمة موحدة .

و يأتي تحدي آخر، و هو ترجمة الممارسات الخاصة بهذا العامل و كيفية تعريف ، جذب الكفاءات في الفنادق الدولية .و ان كان هذا يبدو سهلا فانه من الصعب وضعه و تطبيقه في الواقع .

إن قوة المنظمات القادرة على التنافس في ظل العولمة تتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وكذا في راسمالها البشري والفكري، وهذا يستوجب تحول المنظمات الفندقية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام.ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة ،فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية ،وامنية ، وتكنولوجية ،يأتي من أهمها الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين للمنظمات الفندقية

¹أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية ،منظور القرن الواحد و العشرين،دار وبلد النشر غير مذكورين،2000

لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالمياً، والحد من التهديدات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها، ان التكنولوجيا والعولمة تعتبر عناصر حيوية مؤثرة مباشرة في مجال القوى البشرية.

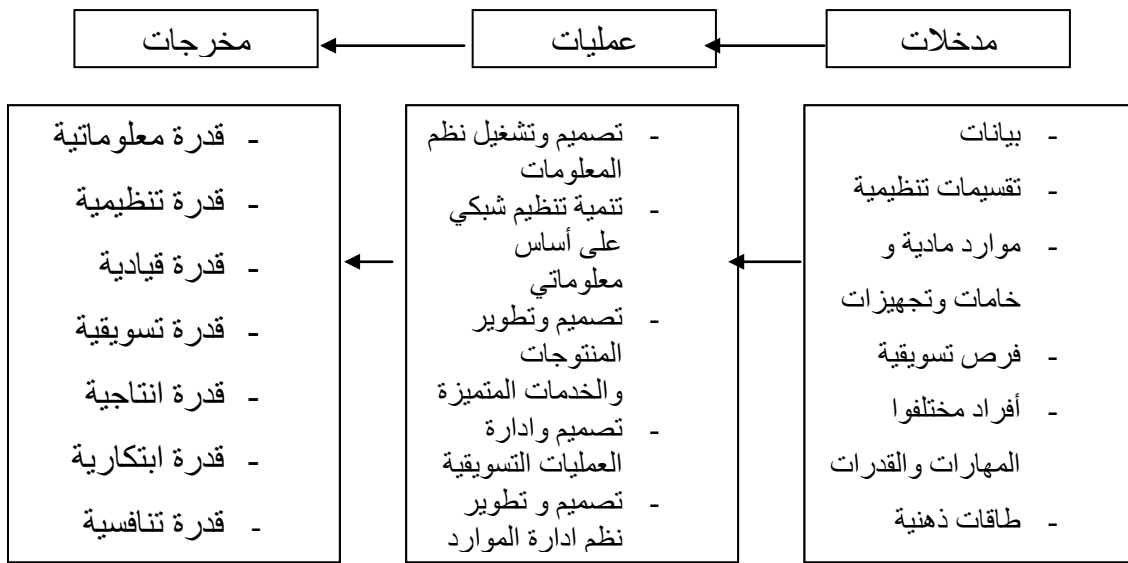
ومن ثم وجب على المختصين في مجال الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الافراد المؤهلين والاحتفاظ بهم. وعليه فإن تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في فنادق القطاع العام والخاص لمواجهة تحديات العولمة ، أصبح أمراً ضروريا ، إن لم يكن واقعا فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة . وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم ، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.

2- مكانة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة¹ :

إن فاعلية أية مؤسسة تقاس بفاعلية إدارتها : الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، المالية والبحوث والتطوير، التي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه، وتمثل أي مؤسسة نظاما مفتحا على بيئته المحيطة، يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي كما تضم أموالا وآلات، سلع وخدمات، فهي تضم بشرا يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة، و بأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى، وبالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية. وإن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الاستراتيجية، المعلومات) يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية،

¹أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، مصر، دار الكتب، ط 2000 ،

حيث يرى العديد من الكتاب في استراتيجية الأعمال مثل **Porter** و **Parhalad** و **Hamel** أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة، وبالتالي فإن وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجيات للموارد البشرية التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز. والشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص32

شكل رقم (01) : شكل يوضح عناصر الميزة التنافسية

3- التنظيم نحو العالمية: التحديات في ادارة الموارد البشرية :

3-1: تسيير تعدد الثقافات : ففي ضوء العولمة، تجد الفنادق نفسها في مواجهة مشكل تواجد ثقافات وطنية و ثقافات تسيير حسب المواقع ، البلدان، و الأعوان ، حيث تصبح الثقافة رهانا في علاقات العمل و تأثيرها على طريقة تقديم الخدمات ، خاصة و أن قطاع الفنادق عادة ما يشغل كفاءات من مختلف الجنسيات بل ويتطلب ذلك .ان ادارة هذا الاختلاف يعد عاملا استراتيجيا مهما لضمان التنسيق والتفاعل بين نشاطات الفندق على الصعيد الدولي .

3-2: تطوير ذهنية عالمية: حسب vladimir pucik فان معظم المؤسسات ومنها الفنادق لابد لها أن تقوم باكتساب الكفاءات التنظيمية التي تضمن لها تسيير العمليات العالمية ،ومن أجل هذا فلا بد أن تمتلك المسيرين القادرين على ذلك ¹.

ان المسير الذي يمتلك ذهنية عالمية يعطي قيمة كبيرة لتبادل المعلومة ونشرها و كذا العلم والخبرة بين عامليه خارج حدود وطنه، حيث يبحث عن التوازن بين أفضليات الدول ،فعلى الفنادق اذن أن توظف المسير القادر على القيام بهذه المهام وهنا يطرح مشكل آخر: هل العاملون في المؤسسة هم المسؤولون عن هذا التوظيف ام يوكل هذا لسوق العمل؟

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

3-3: تقييم الكفاءات و الموارد البشرية :حيث يمثل عاملا اساسيا للمؤسسة العالمية التي ياتي عاملوها من القارات الخمسة .

¹ Etude de fonctions,hotellerie restaurationet tourisme, michael page,2010,p 42

3-4: مهن مختلفة ذات قيمة مضافة عالية : ان مختلف الخدمات التي ينتظرها الزبون من الفندق

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

3-5: تطوير تكنولوجيات الاعلام الآلي في الفنادق : ان تطور الاعلام الآلي ايضا يسمح باعطاء

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

3-6: الفنادق و البيئة : ان الانشغال الجديد للفنادق بالمسالة البيئية يؤدي الى خلق الحاجة

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

4- سيرورة توظيف الكفاءات في الفنادق متعددة الجنسيات¹ :

كما في الفنادق العالمية المعروفة كالهوليداي ان أو الشراتون أو الهلتون أو الحياة ان يتميز التوظيف للكفاءات العالمية الفندقية بعدة خصوصيات يجب على الفنادق أن تكون على دراية وتحكم كبيرين بها ، حيث يجب أن يعرف الفندق ويحدد بوضوح ودقة شديدين ما يريد تحقيقه في الدولة التي يريد التواجد بها وبأي الوسائل وهذا قبل ابتداء العملية . ان المترشح في مثل هذا النوع من الفنادق لابد أن يتميز ببعض الصفات من بينها:

1 - سرعة التكيف مع البلد، مع الفندق ومع الزبائن

2 - القدرة على الاندماج

¹ Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues, Guy Le Boterf, éd. d'organisation, 2008, 140 p.

3 -الاستقلالية

4 -روح الفريق

5 -المبادرة

6 -التواجد والحضور

7 -المصرامة

8 -انفتاح الذهن

9 -المصداقية أمام مسؤوليه

و كما لابد عليه ان يتحكم في لغة البلد أو على الأقل باللغة الانجليزية و ان يكون على دراية بالعادات والتقاليد وعادات الأكل و أسلوب الحياة وثقافة البلد .

ويمر المترشحون على عدة اختبارات قبل التوظيف مثل الاختبارات النفسية ، القرافولوجيا ...الخ. فاذا ما تم قبول مترشح معين ، يتم توجيهه الى الفندق الموظف حتى يمكنه من الاستفادة من تريض داخله حتى يعرف الفندق معرفة جيدة من حيث أهدافه المحلية والدولية ، استراتيجياته، أسواقه ، زبائنه ، المنافسين له، مختلف الخدمات التي تقوم بتقديمها و كذا الطريقة و الأسلوب الذين يتم بهما تقديم الخدمة ...الخ. كما تختلف أساليب التوظيف من بلد الى آخر فمدد التوظيف مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية المبنية على العقود أقل منها في فرنسا ، التي تحافظ قوانينها الاجتماعية على العامل مدة طويلة، كما تتعدد طرق البحث عن مترشحين هي الأخرى من بلد لآخر حسب الوسائل المتوفرة من جرائد وهاتف وانترنت ، وعادة ما يقوم المسؤولون بالبحث عن الكفاءات في المعاهد المتخصصة في السياحة والفندقة .ان استخدام تكنولوجيات الاعلام في التوظيف تشهد أيضا على التطور المتولد عن العولمة .

4-1: وسائل التوظيف الدولي:

- **الانترنت** : حيث أن هناك العديد من المواقع التي تعرض مناصب شغل . ميزة هذه الوسيلة أنها لا تعرف حدودا الا مشكل اللغة أما مجالها فهو واسع جدا فبدل استخدام الجرائد مثلا التي قد تاخذ وقتا اصبحت اليوم شبكة الانترنت تسهل هذه المهمة ،الا ان من سلبيات الوسيلة ادارة الكم الهائل من الطلبات ومعالجة عد كبير من السير الذاتية فيبقى الاتصال الانساني احسن وسيلة .

- **انظمة وقواعد المعلومات وشبكات الاعلام الآلي** : التي تربط مثلا العاملين وطالبي الوظائف في اوربا على سبيل المثال وتعتبر كقواعد بيانات تنقل المعلومة ، وهدف هذا النوع اعلام،نصح وارشاد المترشحين في البحث عن عمل .

5- خطوات ادارة الموارد البشرية الفندقية في مواجهة تحديات العولمة¹:

ان أهم الخطوات التي يجب أن تسير عليها تلك الإدارة لمواجهه تحديات العولمة والتي منها:

- 1 وضع إستراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية للفندق، وتمكين العاملين من التكوين في مختلف خدماته، وإعادة تصميم الوظائف.
- 2 تشجيع التوظيف التنوعي، وتوظيف الكفاءة المستخدمة بما تحويه من معارف.
- 3 +الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على قبول وتوطين التغيير بما يمكن من مواكبة التغيرات واستباقها بحيث تتمكن الفنادق من القدرة على المنافسة والاستمرارية والحضور العالمي.

¹ Les Démarches compétence, sous la direction d'Antoine Masson et de Michel Parlier, éd. de 'Anact, 2004, 172 p.

هذا فضلا عن الحاجة إلى تطوير قدرة مخرجات التعليم على التكيف السريع مع متغيرات السوق ، خاصة في ظل إعادة تقسيم العمل على المستوى الدولي، مما يتطلب أنظمة تعليمية قادرة على توفير موارد بشرية تتمكن من استيعاب التقنية الحديثة والتعامل معها.

كما يجب التعرف إلى رؤية المعنيين بالموارد البشرية في الفنادق فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك للحد من آثار هذه التحديات وانعكاساتها على أداء هذه المنظمات مما يجعلها قادرة على النمو والمنافسة ومواكبة التغيرات والمستجدات والعمل وفق الرؤى العالمية في ممارسة وإدارة الموارد البشرية وذلك تماشيا مع ظاهرة العولمة.

ويجب الإشارة أيضا الى الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية للعولمة وأثرها في مجال القوى البشرية، حيث ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها واقع ملموس في مختلف المؤسسات الفندقية ، وكانت الإدارة هي الأكثر تأثرا مما أستوجب إعادة النظر في تنظيم الأجهزة الإدارية وفي طريقة إكساب العاملين المهارات الجديدة التي تتطلبها برامج الإصلاح والتطوير.

وتأكيدا على هذا يرى ميندنهول أن المؤسسات عموما ولاسيما في الدول النامية يجب أن تتفاعل مع تحديات ومعطيات القرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال تفعيل دور إدارة الموارد البشرية بما يمكنها من تطوير مهارات وقدرات القيادات التنظيمية في مختلف مستويات المنظمة دوليا ، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تمكن من مواكبة التغيرات واستباقها حتى تكون قادرة على المنافسة.ويرى الباحث أن مواجهه تحديات العولمة يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجيهها إستراتيجيا ورؤية متعمقة للمستقبل، كما يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تنسم به في معظم وظائفها.

6- تنمية الموارد البشرية السياحية والفندقية¹ :

و من أجل تطوير الموارد البشرية في قطاع الفنادق ،فلا بد من القيام بـ:

- تطوير التعليم السياحي، حيث يتم بناء قدرات ومهارات العاملين في القطاع السياحي عبر التعليم والتدريب والتأهيل لتوفير العامل المتميز بالوعي في أداء مهنته السياحية وتلبية احتياجات السوق العالمية من العمالة الفندقية
- ايجاد تعليم فندقي يضمن مخرجات مطابقة للمعايير الدولية
- زيادة فرص العمل السياحي والفندقي المتاحة
- ضمان الحقوق الوظيفية للعمال
- زيادة عدد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة للعمل في القطاع الفندقي
- توسيع الاستثمار في الكفاءات وتحفيزهم على تطوير قدراتهم

7- آليات تطوير الموارد البشرية الفندقية في عصر المعلومات :تعتمد عملية تجديد وتطوير

المؤسسات الفندقية من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية، على مجموعة من الآليات هي:

- تخطيط القوى العاملة: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة؛
- تعديل هيكل القوى العاملة: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة؛
- تأكيد هيكل المهارات الجديدة: بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل ؛

1 Marketing des services touristiques et hoteliers, spécificités, méthodes et techniques ,Michel Balfet,éd ellipses marketing,2001,P201

- تعديل نظم التعامل مع الموارد البشرية : بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار وذلك من خلال العناصر التالية:
- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية: بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.
- خلق الظروف المؤدية إلى الاقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة ، العمل الجماعي في فرق، الوحدات المستقلة ، تشجيع الابتكار.
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات :بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين ، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.

8- متطلبات الموارد البشرية الفندقية في عصر المعلومات:

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

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

الخاتمة:

لقد أدى دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى عالم الأعمال إلى التأكيد على أهمية علم الإدارة (أساليب، طرق ، منهجيات) كسلاح أساسي وفعال لمواجهة التحديات الاقتصادية التي يواجهها عالمنا اليوم ، لذا لابد من توجيه الجهود في التأهيل والتدريب، نحو خلق جيل جيد قادر على رفع كفاءته الإدارية ليسهم بشكل فعال في عملية تطوير المؤسسات وتحسين قدراتها الانتاجية ومواكبة التطور الاقتصادي ، وذلك عن طريق التركيز على المعرفة المعلوماتية وتطبيق مبدأ محور الأمية المعلوماتية كشرط أساسي للتوظيف، والإهتمام بالتنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية وتشجيع روح المبادرة والإبتكار لديها.

و من أجل هذا فان على الفنادق اليوم التي تريد الوصول الى العالمية أن تقوم بإزالة كل العراقيل التي تقف أمام تحقيق هذا الهدف ، فلابد من تطوير كوادر سياحية وفندقية قادرة على التكيف مع البيئة العالمية ، ومستعدة لمواجهة أي تغيير و لها الكفاءة اللازمة التي تجعلها مؤهلة لتقديم أحسن وأجود الخدمات بل و تكييفها مع ما يتطلبه النزيل السائح في الفندق ، و لكي يتحقق هذا الهدف لابد من التصدي للتحديات التي تفرضها العولمة عن طريق:

-افتتاح المعاهد والكليات الإدارية المتخصصة في السياحة والفندقة في الجامعات وإشراكها بشكل فعال في هذه المهمة.

-تأمين التجهيزات اللازمة لامتة الأعمال الإدارية في الفنادق .

-قد تتناسب الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على مبادئ ومفاهيم البيروقراطية مع حالات المناخ المستقر، ولكن في ظروف التغير والتقلبات الحادة فإن الأمر يتطلب هياكل تنظيمية مرنة و قابلة للتغير والتكيف بسرعة.

-التخلص من الأدوات التنظيمية التقليدية (نظم التقارير الدورية لتقييم الأداء، نظم الرقابة وتقارير المتابعة الدورية، نظم الحفظ والأرشيف للمستندات)، وإحلال المفاهيم والأساليب الجديدة لإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

-إحلال التخطيط المرن المستمر الدائم التكيف مع الأوضاع والمتغيرات هو الأسلوب الأنسب للإدارة الفندقية المعاصرة.

-إحلال نظم ديناميكية للرقابة تسبق الأداء وتكشف عن مؤشرات تشير إلى احتمال الانحراف وتصحيح هذه الميول ذاتيا.

-في ظروف الواقع الإداري الجديد، فإن حالة عدم التأكد والتغير المستمر والتعقد في مجموع المتغيرات وعلاقاتها تجعل الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرار عقيما.

-العمل على رفع كفاءة نظم معالجة البيانات وجعلها تعبر عن الاحتمالات المستقبلية وترتبط بواقع الوقت والمتغيرات الكثيرة.

-إجراء حصر للموارد البشرية وتصنيفها حسب تأهيلها.

-إطلاق برامج وطنية تثقيفية، تنظيمية، قانونية تتحدث عن السياحة والفندقة وخدماتها

-الإدارة الجيدة لتدفق العنصر البشري داخل البلد .

-التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل الفندق؛.

-المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز ؛

-المحافظة على الرصيد الحالي من المواهب الإدارية ؛

-الترقية والإحلال المناسبين للأفراد؛

-تقديم المكافآت بأشكال مختلفة: مالية ،ترقية ،ثناء الإدارة ،فرص وظيفية ،التقدير من قبل العملاء

،فرص التعلم الأمان ،المسؤولية الخ ،وبقدر العطاء يكون الراتب والربح.

-خلق آليات لتعزيز المهارات ؛

-خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين في الفندق و عدم التمييز بين الموظفين الا على أساس

المجهود المبذول ؛

-إعادة هيكلة منظومة البحث والتطوير، لتكون قادرة على استيعاب وتوطين الكفاءات الفندقية القائمة

والعمل على تطويرها وتسويقها.

-إعادة هيكلة صناعات القطاع الفندقي لتحسين إدارتها وأدائها.

- تكييف الموارد البشرية مع متطلبات السوق لعالمية والمعايير الدولية للفندقة.

قائمة المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي، مصر، دار الكتب، ط. 2000
2. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة والنشر،القاهرة،. 1997
3. علي السلمي ،تطوير أداء و تجديد المنظمات ،دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ،مصر، 1998
4. أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية ،منظور القرن الواحد و العشرين،دار وبلد النشر غير مذكورين، 2000 .
5. Etude de fonctions,hotellerie restaurationet tourisme, michael page,2010.
6. Marketing des services touristiques et hoteliers, spécificités, méthodes et techniques ,Michel Balfet,éd ellipses marketing,2001.
7. **Les Démarches compétence**, sous la direction d'Antoine Masson et deMichel Parlier, éd. de 'Anact,2004.
8. Repenser la compétence.Pour dépasser les idées reçues,Guy Le Boterf, éd. d'organisation, 2008.

