

فندقة

المهارات الإشرافية الفندقية

١٧٦ فند



مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التتموي، لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " المهارات الإشرافية الفندقية " لمتدربي قسم " سفر وسياسة " للكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

تمهيد

إن إدارة الفنادق في خطتها وهيكلتها وتنظيمها وأدواتها من العلوم الانسانية الحديثة، وهذا ناهيك على أن الفنادق تقدم خدمة محسوسة في أغلب ما تقدمه وهذا يتيح الفرصة للضيف بتقييم خدمات الفندق. وبالتالي يحتاج الفندق إلى التوسع في عملية الإشراف لكي يقدم خدمة مميزة وترضي رغبات ضيوفه.

ودأبت الفنادق على أن تكون رائدة ليس فقط في السعي لرضا الضيوف بل تعدى هذا إلى كل المتعاملين مع الفنادق .

فهي في جميع عناصرها من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم وتوظيف ... الخ . تهدف إلى التطوير حتى عند ما تتعامل مع الموردين فهي ترتقي بهم إلى نوع متجدد من الإدارة من حيث التنظيم والالتزام والصدق والأمانة .

وبالمثل فهي تتعامل مع العاملون فيها بأرقى الأساليب من حيث التدريب ومنح الميزات من سكن ومطاعم خاصة بهم وكل ما يؤدي إلى رفاهيتهم وزيادة إنتاجهم .

ولو أمعنا النظر في إدارات وأقسام أي فندق من الفنادق التي تهتم بالإشراف لوجدناها من أرقى الفنادق وهذا الاهتمام كان سببه كثرة العمل وتعدد الأنشطة التي يقوم بها الفندق.

ولم يقف دور الإشراف عند العناصر المباشرة في تحقيق الربح بل تعداه إلى الموارد البشرية، وركز على البرامج التطويرية والاستثمار في العنصر البشري لما له من أهمية في التأثير على رفع مستوى الإنتاج في الفندق وزيادة الربح وتقديم أفضل الخدمات للضيوف .

أنه في جميع الفنادق السلسلية وبعض الفنادق ذات الملكية الخاصة مراكز تدريب أو إعداد برامج عن طريق الجهات ذات الاختصاص بالتدريب ، وقد أتيت لنا فرصة لزيارة مجموعة الأنصار للفنادق بالمدينة المنورة وشاهدت لديهم صالة للتدريب مجهزة ، وكذلك في زيارة ميدانية لفندق الرياض ماريوت وجدت لديهم (Marriott University) جامعة ماريوت ، هكذا بهذا الاسم ، واتضح بأنه فعلاً يمثل جامعة فهو مركز تدريب متطور ويعقد به برامج تدريبية محلية وإقليمية وعالمية وعلى العموم فكل الفنادق لديها مثل هذا الاتجاه .

وقد استشعرت المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ممثلة في الإدارة العامة لتطوير المناهج أهمية المهارات الإشرافية وارتأت أن تكون من المقررات التي تدرس في الخطة الجديدة بمفردات وعبء دراسي كآآي:

القسم	السياحة والفندقة	التخصص	المكاتب الأمامية
اسم المقرر	المهارات الإشرافية	موظف مكاتب أمامية	الفصل الدراسي: الثالث ساعات الاتصال : ٤ ساعات الساعات المعتمدة : ٣ ساعات
المتطلب الأساسي	الإدارة الفندقية		
وصف المقرر :	مقرر إداري مهني يدرس فيه الطالب مستويات الإدارة الفندقية والعلاقات فيما بينها مع التطبيق للحالات الأكثر تكراراً أثناء العمل مع العاملون والضيوف.		
الهدف العام من المقرر:	شرح مبادئ الإشراف لمساعدة موظف المكاتب الأمامية على تحقيق الأهداف التي يعمل من أجلها.		

الأهداف السلوكية:

أن يكون قادرا علي:

معرفة المستويات الإدارية الفندقية

التعرف على المهارات اللازمة لتحقيق إشراف فعال

الإلمام بمسببات الفشل للمشرفين

تحديد عوامل نجاح المشرف الفندقية

تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين

العمل طبقا للمعايير الموضوعية من قبل الإدارة

تدريب العاملون على كيفية تحقيق المعايير الموضوعية

تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملون

المواضيع العلمية والنظرية:

مقدمة عن المشرف وموقعه من الهيكل الإداري للفندق.

مسؤوليات المشرف

أهمية بناء الفريق والعمل بروح الفريق لنجاح العمل

وسائل الاتصال الفعال للمشرفين

التحفيز والقيادة

دور المشرف في وضع جداول العاملين وتدريبهم

حل مشكلات العاملين

وضع معايير للإنتاجية ومنهج عمل للعاملين

تحسين الإنتاجية من خلال مراقبة ومراجعة الأداء

تقييم أداء العاملين من خلال نماذج تقييم الأداء

تغيير سلوك العاملين من خلال تطبيق النظام

دور المشرف في الحفاظ على أمن وأمان العاملين

التحفيز من خلال القيادة

حل مشكلات العاملين والضيوف

وقد قمت بتوزيع هذا المقرر إلى أربع وحدات وكل وحدة تحتوي فصولاً محاولاً أن يكون هناك ربط بين أجزاء الوحدة الواحدة وبين الوحدات نفسها.

الوحدة الأولى**الفصل الأول:**

نبذة عن دور المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، وهذا أقل ما يمكن أن يقال لمن أحسن الإشراف .

الفصل الثاني:

حاولت أن يكون هناك ترابط بين الفكر الإداري ومحاور نظريات الإدارة و تعريفها والمبادئ التي قامت عليها مع التطرق المختصر لبعض مدارس الإدارة.

الفصل الثالث :

وهو تسلسل منطقي للفصل الثاني , حيث ناقش الفنادق وعلاقتها بالإدارة .

الفصل الرابع :

اشتمل على مختصر عن دور الإشراف في تنمية وصناعة الفنادق وبعض المهارات الإشرافية ذات الصلة بتنمية الفنادق وصناعتها .

الوحدة الثانية

الفصل الأول :

في هذا الفصل تناولت السلوكيات المرغوبة غير المرغوبة في عملية الإشراف وأيضا كل واحدة منها بهيكل تنظيمي منفرد .

الفصل الثاني :

يناقش اتخاذ القرارات وأنواعها والمؤثرات السلوكية على القرارات وهو جانب سلوكي تنظيمي.

الفصل الثالث :

وهو تسلسل منطقي للفصلين السابقين , حيث يتطرق للمشكلات وأنواعها وخطوات حلها .

الفصل الرابع :

وهو تتويج لما ورد في الفصول الثلاثة السابقة حيث يتطرق لشخصية مهمة في عملية الإشراف ألا وهي (المشرف) , ودوره الإنساني ومهاراته السلوكية . لأن من يقوم بعملية الإشراف يجب أن يكون قدوة .

الوحدة الثالثة

الفصل الأول :

يوضح المهارات الإدارية والفكرية والانسانية ونسبة كل منها لكل مستوى إداري مع بيانه على رسم يوضح ذلك .

الفصل الثاني :

يحتوي على نطاق الإشراف ومستويات الإدارة الفندقية وحدود المستويات الإشرافية .

الفصل الثالث :

ويتطرق إلى العناصر السبعة للإشراف والأدوات المستخدمة مثل القيادة والدوافع والحوافز وأساليب التخطيط والرقابة .

الوحدة الرابعة

الفصل الأول :

يتطرق هذا الفصل إلى طرق تخطيط القوى العاملة في الفنادق ومصادرها ومعايير اختيارها .

الفصل الثاني :

لأهمية التدريب فقد أفردت له فصلاً مستقلاً مبيناً فوائده وطرقه وأنواعه ومراحله . مع التركيز على أنواع التدريب الملائمة للفنادق .

الفصل الثالث :

وهو النتيجة الحتمية لنجاح الإشراف في الفنادق ألا وهو بناء الفريق والذي بدونه لا ينجح الإشراف .

الوحدة الخامسة

الفصل الأول :

وفي هذا الفصل تعرضت لبعض التطبيقات لبعض المهارات الإشرافية ، والتي يمكن أن تقابل الدارس في حياته اليومية ، ويمكن أن يستعمل هذا التطبيق لأي موضوع آخر .

الفصل الثاني :

اشتمل على العديد من نوعية الأسئلة.

وفي نهاية المقرر أثبت المراجع التي استعنت بها مع بالغ الشكر والعرفان لجميع هؤلاء.

راجياً من الله أن ينفع به .



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

المهارات الإشرافية

الإدارة الفندقية وعلاقتها بتطور الفكر الإداري

الإدارة الفندقية وعلاقتها بتطور الفكر الإداري

الفصل الأول

تطور التعليم التقني بالملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني *

إن الاهتمام بالتعليم من قبل الدولة لم يقتصر على التعليم العام بل شمل كل نواحي التعليم والتدريب في شتى نواحيه ومن ضمن الاهتمامات الرئيسة تنمية المجالات الفنية والمهنية . وكانت البدايات من عهد المغفور له بإذن الله الملك عبدالعزيز . عندما وضع حجر الأساس لهذا النوع من التعليم بإنشاء المعهد الزراعي بالخرج . وهكذا سار النهج هادفاً للوصول للغايات المنشودة بتطوير هذا الجانب التدريبي . ومن تلك اللجنة الأولى مرت المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالعديد من مراحل التطور وحتى الآن إذ تجاوزت وحداتها للعام ١٤٢١ / ١٤٢٢ هـ (٤٥٨) وحدة تعليمية ما بين مراكز تدريب ومعاهد وكليات . وجاء إنشاء المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني عام (١٤٠٠ هـ) بكيان مستقل مالياً وإدارياً دليلاً على توجه البلاد علمياً وتقنياً ، وتحقق ذلك حيث تضاعف أعداد الدارسين ضمن البرامج التي تنفذها المؤسسة من (١٣٦٨٦) دارساً عام (١٤٠٠ هـ) حتى تجاوز (٥٥٦٨٥) دارساً للعام (١٤٢٢ هـ) إضافة إلى (٢٥٠٥٠) دارساً في المعاهد الأهلية التي تشرف عليها المؤسسة . وتبين الخلاصة الإحصائية عدد الوحدات التعليمية في جميع البرامج التي تنفذها المؤسسة للعام الدراسي ١٤٢١ / ١٤٢٢ هـ .

عدد الوحدات التعليمية	نوع البرنامج
❖❖ ١٢	الكليات التقنية
١٠	المعاهد الثانوية الصناعية
١٦	المعاهد الثانوية التجارية
٤	المعاهد الثانوية الزراعية
٥	المعاهد الفنية للمراقبين الفنيين
٣٠	مراكز التدريب المهني الصباحية
❖	مراكز التدريب المهني المسائية
٣٨١	التعليم والتدريب الفني الأهلي ❖
٤٨٥	المجموع

- ❖ تشترك مع مراكز التدريب المهني الصباحية بالمبنى .
- ❖ تحت إشراف المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .
- ❖❖ وصل عدد الكليات إلى ٢٠ كلية في عام ١٤٢٣ هـ .

الكليات التقنية *

إن الطموح لم يكن محدوداً بإنشاء المؤسسة فقط بل كان يهتم بالتنوع من التعليم والتدريب بتأهيل الشباب السعودي تقنياً . ومن هذا المنطلق كان تأسيس أول كلية تقنية في المملكة عام (١٤٠٣ هـ) في مدينة الرياض وذلك بموجب الأمر السامي الكريم رقم ٧ / هـ ٥٢٦٧ وتاريخ ٧ / ٣ / ١٤٠٣ هـ مؤكداً على ضرورة الاهتمام بالتعليم التقني نظراً لحاجة المملكة لهذا النوع من التعليم . ويتم افتتاح التخصصات وفقاً لحاجة السوق ، وبالإضافة إلى برنامج مرحلة الدبلوم التقني فقد أضيف برنامج البكالوريوس في كلية الرياض اعتباراً من عام ١٤١٣ هـ .

والأقسام والتخصصات بالكليات كالاتي :

- ١ - التقنية الإلكترونية
- ٢ - تقنية الحاسب
- ٣ - التقنية الكهربائية
- ٤ - التقنية الميكانيكية
- ٥ - التقنية الكيميائية
- ٦ - التقنية الإدارية
- ٧ - تقنية السياحة والفندقة ❖
- ٨ - تقنية التشييد

وتشتمل هذه التخصصات احتياجات السوق الدقيقة .

حواجز ومزايا الدراسة :

- مكافأة شهرية قدرها (١٠٠٠) طيلة فترة الدراسة .
- توفير جميع عدد وخامات التدريب .
- تمنح الكليات الشهادة الجامعية المتوسطة للخريجين .
- يعين خريجو الكليات بالمرتبة السادسة والدرجة الرابعة حسب النظام .
- إتاحة الفرصة للمتفوقين لمواصلة الدراسة بالكلية التقنية بالرياض للحصول على درجة البكالوريوس في التخصصات المتاحة .

* لمزيد من المعلومات يرجع إلى التقرير الإحصائي السنوي للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لعام ١٤٢١ / ١٤٢٢ هـ

كان هذا التخصص شعبة ضمن التقنية الإدارية وتم فصله تخصص مستقل في عام ١٤٢٣ هـ .

الفصل الثاني

- الإدارة وتعريفاتها

- تطور الفكر الإداري

- محاور نظريات الإدارة - مبادئ الإدارة - الإدارة

يعد ظهور الإدارة نمطاً سلوكياً اجتماعياً رائد ومميزاً، يعكس الروح الأساسية للعصر الحديث بجعل الموارد منتجة. فالإدارة ركزت على العنصر الإنساني، ولم تأت بجديد وبحثت في العنصر المادي، ولم تأت بجديد لان الله عز وجل قد استخلف الإنسان لعمارة الأرض فكيف يكون هذا الاستخلاف بدون توظيف هذه الموارد المتاحة فالإدارة قامت بتوظيف هذه الموارد، وبالتالي ينطبق مقولة أن الإدارة علم وفن، وهذا ما دأب عليه كل من فكر أو كتب في الإدارة بشتى ميولهم وتخصصاتهم. حيث اتفقوا على أن استخدام أدواتها علمٌ وإن تطبيقها فنٌ وما يعنينا في هذا الجانب هو مستوى الإشراف في الإدارة وهو الفن في حد ذاته. وكمدخل أساسي لدراسة الإشراف لابد لنا من أن نتعرف على الإدارة. ما هي الإدارة وأساسياتها؟ ومراحل تطورها الفكري. ونورد هنا بعضاً من تعريفات الإدارة: (١) ❖

١- يعرفها (بريخ Brech) على أنها : عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد .

٢- يعرفها (كامبل Kimball) على أنها تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تخص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ، وضع السياسات الرئيسية ، توفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين .

٣- يعرفها (فايول Henri Fayol) على أنها : إن معنى الإدارة هو أن تتنبأ وتخطط وتصدر الأوامر وأن تتسق وتراقب .

٤ - يعرفها (تايلور Taylor) : إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة .

٥- يعرفها (رالف دايفز Ralph Davis) بإنها : عمل القيادة التنفيذية .

١.د. كامل بربر ، الإدارة عملية ونظام ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ ، ص.ص ١٤-١٥ .

❖. لقد وردت هذه التعريفات وغيرها في جميع كتب الإدارة المتخصصة ، واكتفينا بهذا القدر كمدخل لتبسيط مفهوم الإشراف .

٦ - وتعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية (Encyclopedia of the Social Sciences) والتي تصدر في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها : العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه . نستنتج من التعريفات السابقة أن الإشراف هو العنصر الفاعل في الإدارة سواء ورد ذكره واضحاً ومباشراً أو بذكر أحد الأدوات التي تحقق الإشراف .

تطور الفكر الإداري

لقد مرت الإدارة مثلها العلوم الأخرى بمراحل التطوير وظهر فيها عدد من النظريات مقرونة بفكر أصحابها ودوافعهم وانتمائهم لمدارس مختلفة، وقد عرفت الإدارة كمنشأ منذ وجدت المجتمعات الانسانية، ولكنها كعلم لم تعرف إلا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. ولاشك بأن النتائج والدراسات التي تم التوصل إليها تعتبر المدخل الأساسي للإدارة بصرف النظر عن الاختلافات الواردة في هذه المدارس والتي أثرت الفكر الإداري.

ومن هذه المدارس : (١)

١. الإدارة العلمية :

لقد ركزت على الجانب المادي في العمل والإنتاج، وما الإنسان فيها إلا أداة للوصول للهدف المطلوب، علاوة على تحديد دور العاملون بتلقي التعليمات وتنفيذها حسب ما تم تدريبهم عليه والحافز النقدي في هذا المفهوم هو الدافع. ومن رواد هذه المدرسة (فريدريك تايلور، وفرانك جليبرت، وهنري جانت، وهنري فاييل، امرسون، وماكس فيبر... الخ).

٢. العلاقات الانسانية :

هي نتيجة حقيقية وحتمية في الرد على الإدارة العلمية حيث كان منطقتها : أن الإنسان هو محور العمل الإداري وهو العنصر الهام في تحديد الإنتاج، والإحساس بأهمية المبادئ الانسانية، ومن خصائصها أيضاً التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين. ومن روادها (التون مايو) والمشهور بدراسات وتجارب (الهاوثورن)

١. لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى :

د. على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة .

د. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام. مرجع سابق .

د. يعقوب حسين نشوان، الإدارة والإشراف التربوي. دار الفرقان للنشر والتوزيع. الأردن. ١٩٨٥م .

٣. مدخل العملية الإدارية :

ظهرت هذه النظرية كرد فعل على الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية وروجت إلى أن الإدارة أساسا هي مجموعة من الوظائف التي تتخذ شكل العملية المستمرة وهي تخص الإدارة العليا أصلاً . ونتيجة لهذا التفكير زاد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة . ويمكن القول إن هذه الحركة لم تغفل العنصر الإنساني لكنها لم تضعه كأحد المحددات الرئيسية لنتاج العمل الإداري.

٤ . مدخل اتخاذ القرارات :

وقد نما هذا المدخل بسبب التطور التقني حيث تميز بتخفيض الجانب الإنساني في الإدارة إلى حد أدنى واعتبره أحد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري من ضمن مجموعة عوامل عديدة .

٥ . المدخل السلوكي :

ويقدم هذا المدخل منطقاً متميزاً حيث يرى أن الإنسان هو المحدد لكفاءة وقدرة الإدارة ، ويجمع هذا المدخل مبادئ ومفاهيم مختلفة من شتى العلوم الانسانية والتنبؤ بأشكال السلوك المتوقع للأفراد في مواقع العمل ومن أبرز رواده (ألتون مايو) .

محاو نظريات الإدارة :

- ١ . زيادة الإنتاج : وهو هدف مهم لأي مؤسسة .
- ٢ . تقليل تكلفة الإنتاج.
- ٣ . تطوير عناصر الإنتاج.
- ٤ . التوازن بين العرض والطلب.
- ٥ . تقديم أفضل الخدمات مع التوازن السعري.

إن جميع مدارس الإدارة تدور حول هذه المحاور تفاوتاً وتطابقاً أحياناً للوصول إلى التوازن الهامشي الربحي المعقول سواء كانت مؤسسات ربحية أو خدمة مجانية.

مبادئ الإدارة

وقد وضع هذه المبادئ (هنري فايول Henry Fayol) وهو من الرواد الذين ركزوا على المفهوم الأشمل للإدارة من حيث توجيهه وسير العمل (الإشراف) في المنظمات وهو من المدرسة الكلاسيكية في الإدارة .
ومن هذه المبادئ الآتي : (❖)

- ١ . مفهوم السلطة: واجب المدير إعطاء الأوامر.
 - ٢ . تسلسل التنظيم: يكون خط السلطة من قمة التنظيم إلى المستوى الأقل.
 - ٣ . احترام النظام: يجب على العاملون احترام القواعد والسياسات الصادرة من التنظيم.
 - ٤ . وحدة الأمر: يجب أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد.
 - ٥ . وحدة الإشراف: كل خطة تحرز هدف.
 - ٦ . المصلحة: وهو التخلي عن المصلحة الشخصية لصالح المصلحة العامة.
 - ٧ . التعويض: أن يكون المقابل المادي والمعنوي مرضياً للطرفين.
 - ٨ . المركزية: هو تقليل دور المرؤوس (قد يهدف إلى دور الإشراف) .
 - ٩ . تقسيم العمل: كلما قل حجم العمل وكان متخصصاً أكثر زادت المهارة و الفاعلية وجودة الأداء والإنتاج
 - ١٠ . الملائمة: وهو الاختيار الأنسب للموقع ومؤدي العمل .
 - ١١ . الاستقرار: وينوه هنا إلى خطورة دوران العمل.
 - ١٢ . المبادرة: تشجيع الإدارة على المبادرات من قبل الأفراد يعطيهم حافزاً أكثر .
 - ١٣ . التعاون: وهو يشير هنا إلى بناء الفريق تحت القيادة الناجحة .
- و حيث إن مايعيننا في هذا المجال هو الإدارة الفندقية والمهارات الإشرافية في الفنادق نكتفي بهذه الإشارة إلى علم الإدارة .

(❖) لمزيد من المعلومات الرجوع إلى :

١ - أ . د . على محمد منصور . مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم . مجموعة النيل العربية . ١٩٩٩م . القاهرة . ص . ٧٢ .

٢ - د . كامل بربر . الإدارة عملية ونظام . مرجع سابق . ص . ٣٢ .

٣ - الإدارة والإشراف التربوي . مرجع سابق .

الفصل الثالث

- الفنادق وعلاقتها بالإدارة
- الصفات العامة للفنادق
- تعريفات الإدارة الفندقية
- عناصر الفندق
- مفهوم وأهمية الإدارة للفندق
- مدخلات ومخرجات الفنادق
- نطاق التنظيم في الإدارة الفندقية

الفنادق وعلاقتها بالإدارة (*)

مفهوم الفندق :

أن كلمة (فندق) ليست كلمة عربية وقد أرجعها بعض الكتاب إلى أصل يوناني والتي تعبر عن معنى (النزل) .

وعموماً فالفندق هو منظمة متعددة الأغراض والأهداف ذات علاقة باحتياجات الإنسان. وقد عرفه الباحث الفرنسي (مارسيل جوتي) المتخصص في مجال الفنادق بأنه: يقدم خدمات تهدف إلى تأمين ظروف ملائمة للإنسان - النوم والطعام. وما هذا التعريف إلا مثال فقط حيث إن جميع التعريفات الكثيرة الواردة في هذا الخصوص لاتخرج عنه .

الفندق منظمة متعددة الأغراض

الفندق منظمة اجتماعية

وتؤثر فيه بيئتان هما :

١ - البيئة الداخلية للفندق : وهي إدارات الفندق وأقسامه وموجوداته الداخلية والعاملون .

٢ - البيئة الخارجية للفندق :

وتتقسم إلى ثلاثة أقسام هي :

أ. البيئة القريبة :

وهي المحيطة والمجاورة له من محلات تجارية ومطاعم ودور للسكن فهذه البيئة تتأثر بوجود الفندق غالباً بالأيجاب ، حيث يطرأ عليها التطوير في جميع الخدمات .

ب. المدينة التي يقع فيها الفندق :

أن وجود الفندق يحقق أهداف كثيرة للمدينة التي يقع فيها مثل استقطاب الأيدي العاملة ، والتكامل الاقتصادي لبعض السلع ، والاحتياج لبعض الخدمات وبالتالي توفيرها من قبل الآخرين وبالتالي الارتقاء بالمستوى الاجتماعي .

ج. الدولة التي يقع فيها الفندق :

إن الدولة التي تشجع على إقامة الفنادق تؤدي دعماً وتنشيطاً للسياحة والاقتصاد حيث تحصل على العملات الصعبة وتوفر فرصاً وظيفية أكثر وتنشط قطاع الخدمات وتحسن بصفة عامة البنية الأساسية.

(*) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

- ١ - د . طارق طه . إدارة الفنادق مدخل معاصر . منشأة المعارف . الإسكندرية ، ٢٠٠٠ م .
- ٢ - أ . ماهر عبدالعزيز توفيق . مبادئ إدارة الفنادق . دار زهران للنشر والتوزيع . الأردن ، ١٩٩٧ م .
- ٣ - د . محمد أمين السيد على . إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية . دار وائل للنشر . الأردن ، ١٩٩٨ م .

الصفات العامة للفنادق (*)

١ - الفنادق منشآت تجارية مستمرة:

الفنادق كمنشأة تعتبر سلعة تباع ويمكن تبادلها بين المستثمرين. ولكنها غالباً ذات موقع واسم ثابت ومعروفة لدى الضيوف المستفيدين من تقديم خدماتها، وبالتالي فإن البيئة الداخلية (العاملون، والتجهيزات... الخ .) للفندق مهمة جداً، وهذه البيئة يؤثر فيها كثيراً الإشراف وكذلك البيئة الخارجية،

٢ - الفنادق تتأثر بمتغيرات كثيرة اقتصادية وسياسية واجتماعية :

تعتمد الفنادق في تقديم سلعتها على الحساسية والسمعة فبعض هذه المتغيرات تخرج عن الإطار الإداري والإشرافي مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية. أما المتغيرات الاجتماعية فيمكن التحكم فيها وذلك بوجود الإدارة والإشراف المدرك لهذه المتغيرات.

٣ - أسس المقارنة :

تكاد مستويات الفنادق أن تكون موحدة ويمكن مقارنتها على مستوى العالم من حيث الدرجات وتقديم الخدمات . فارتباط المساحات وشكل الغرف وطريقة تقديم الخدمات في ذهن الضيف ذات تأثير على قبول الضيف للخدمات المقدمة.

٤ - نظام إدارة الفنادق :

إن إدارة الفنادق بواسطة الشركات السلسلية لا تكمن أهميته في العائد المادي الربحي الذي تحققه هذه الشركات بل يتعدى إلى ما هو أهم من ذلك وهو الحرص على تقديم الخدمات بمستوى معين وتطويره بما يرضي طموح الضيوف ورغباتهم حتى ولو كانت هذه الخدمات يغلب عليها الثبات (أي لانتغير) وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود إشراف جيد .

لتلك الأسباب تختلف الفنادق في طبيعتها عن المنشآت الاقتصادية الأخرى حيث إنها تقدم خدمات يغلب عليها طابع الإحساس لتقييم منتجاتها من قبل الضيف ، وهناك جزء من منتجات الفنادق ملموس أي يخضع لمعايير تقييميه يمكن قياسها ، لكنها يسري عليها القياس المعمم في بقية المنتجات الأخرى وهو الإحساس ، ولهذا فإن عملية الإشراف تصبح أساسية في أي عمل له علاقة بتقديم الخدمات المحسوسة .

لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

١ - أ . حامد العربي الحضيرى . تقييم الاستثمارات الفندقية . دار الكتب للنشر والتوزيع . القاهرة ، ١٩٩٩

٢ - إدارة الفنادق . مرجع سابق .

تعريفات الإدارة الفندقية : (**)

- ١ - (الإدارة الفندقية عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة وهي التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، تمارس باستخدام الموارد المتاحة في الفندق لتحقيق الأهداف المحددة : إشباع رغبات العملاء (الضيوف) وتحقيق الربح . ومحورها اتخاذ القرارات .
- ٢ - الفندق وحدة اقتصادية واجتماعية وفنية تحتوي على أسرة لتتويج الضيوف ومرتبطة بعدد من الأنشطة مثل الأغذية والمشروبات، والمكاتب الأمامية ، والإشراف الداخلي ، والتسويق الخ .
- ٣ - الإدارة الفندقية تهتم بتسيق وتكامل وفاعلية أنشطة الفندق لتحقيق الأهداف في ظل بيئة متغيرة من خلال الوظائف الأساسية للإدارة .
- مما سبق نستنتج أن الإدارة الفندقية تتكون من مجموعة وظائف يتم التناسق والتكامل فيما بينها وتفعيل الأنشطة لتحقيق أهداف الفندق .
- ٤ - هي نشاط ومجهود إنساني متكامل لإشباع رغبات وحاجيات الضيوف وتحقيق أهداف الفندق من خلال الموارد المتاحة (١) .

عناصر الفندق :

لكل منشأة عناصرها الخاصة التي يتم من خلالها تنفيذ الإجراءات واتخاذ التدابير اللازمة لإنجاز العملية وتحقيق الأهداف ففي الفنادق يتم ذلك من خلال العناصر الآتية :

أ.العنصر البشري :

إن المنشآت الفندقية تتعامل مع شريحتين من البشر هما :

- ١ - الشريحة الأولى (الضيوف) وهم المستفيدون من خدمات الفندق مقابل ما يدفعونه لقاء هذه الخدمات .

لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

- ١ - إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية . مرجع سابق .
- ٢ - إدارة الفنادق مدخل معاصر . مرجع سابق .
- ٣ - مبادئ إدارة الفنادق . مرجع سابق .

٢. الشريحة الثانية (العاملون) وهم المنفذون للخدمات الفندقية مقابل ما يتقاضونه من أجر لتنفيذ هذه الخدمات .

لهذين السببين تكمن الصعوبة في التعامل مع شريحتين مختلفتين في الانتماء والأهواء والحاجات والرغبات (مستفيدة ومنفذة) ويبرز دور الإشراف في السيطرة على هذا الفارق لصالح المستفيد دون المساس بالإساءة للمنفذ .

ب.العنصر الإداري التنظيمي :

يهتم هذا العنصر بالعمليات الإدارية والتنظيمية الخاصة بالفندق والتي لا يشعر بها الضيف في أغلبها مثل (التخطيط والتنظيم و) وتحتاج هذه العمليات إلى سلوكيات معينة في شكل قرارات وتنفيذ مهام .

علاوة على أن الضيف يتعامل مع إدارة وأقسام الفندق غالبا تعامل مباشرة لذا تواجه الإشراف مهام عديدة مثل إرضاء الضيف وتحفيز العاملون والارتقاء بمستوى إنتاجهم في تقديم الخدمات وترجمة الخطط إلى واقع ملموس وتقييمها .

ج.العنصر المادي :

يتكون هذا العنصر من جميع الموارد المادية مثل (موقع الفندق ، تصميمه ، تجهيزاته ، المعرفة الفنية ، ...) وجميعها تتركز في المقام الأول على المهارات العملية لتقديم الخدمات للضيوف وإنجازها بما يرضيه ويلبي احتياجاته . ويقع على الإشراف مهمة متابعة التطوير والتدريب المستمرتين .

د.عنصر الخدمة :

أن اكبر مشكلة تواجه الفندق أنه يقدم خدمات والخدمة بطبيعتها غير ملموسة حيث يخضع أداء قياسها النهائي للضيوف وليس لمعايير ثابتة لمستهلك الخدمة وإن وجد معايير قياس للخدمة لدى الفندق فإنه لا يستطيع تطبيقها على الضيوف.

مفهوم وأهمية الإدارة للفنادق

مفهوم الإدارة الفندقية :

إن العمل الإنساني هو الذي يوجد للماديات والخدمات قيمة , فمن خلال جهود الأفراد في إطار العمل تبرز هذه القيمة حتى ولو كان هذا العمل فردياً .

فنحن كبشر نمارس الإدارة في حياتنا اليومية بصفة مستمرة على المستوى الشخصي من خلال إدارتنا لشؤون حياتنا اليومية . فكل منا يقوم بتخطيط نشاطه اليومي وتنظيم ارتباطاته والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات والتقييم .

وفي ظل التطورات التي تعمل من خلالها الفنادق أصبحت الإدارة ضرورة للتعامل . فندرة الموارد وتكاليفها والسعي لتحقيق المخرجات بأقل التكاليف والفاقد , و لزيادة نسبة الأرباح مع تقديم خدمة ترضي الضيوف ، لهذه الأسباب أصبح استخدام المدخلات بفاعلية وكفاءة هو المطلوب وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الإدارة الناجحة .

أهمية الإدارة الفندقية :

تكمن أهمية الإدارة الفندقية في تعاملها مع مدخلات ومخرجات ترضي المستفيدين منها بمعايير حسية تخضع لتقديراتهم الشخصية مرتبطة بالتبادل بين أكثر من طرف ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

كل طرف لديه شيء ذو قيمة للطرف الآخر .

توافر الاتصال للطرفين .

الخيارات المطلقة في القبول أو الرفض بين الطرفين .

الفائدة المشتركة للطرفين .

وجود طرفين على الأقل لتقديم الخدمة والاستفادة منها .

(❖) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

١ - إدارة الفنادق مدخل معاصر . مرجع سابق .

٢ - إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية . مرجع سابق .

مدخلات ومخرجات الفندق

حيث أشرنا سابقا إلى أن الفندق منظمة إذا فلايد أن يكون له مدخلات ومخرجات لكي يقوم بعملية تقديم الخدمات المطلوبة منه بالتالي فلايد من وجود عملية تحويلية لهذه المدخلات لكي تتحقق المخرجات التي يأمل ضيوف الفندق في الحصول عليها وكذلك ملاك ومديري الفنادق، ويوضح الشكل (١) العملية التحويلية للمدخلات والمخرجات :

المخرجات	المدخلات
١ - الخدمات	١ - العناصر المادية
٢ - الجودة	٢- العناصر الانسانية
٣ - الأرباح	٣عناصر المعلومات
٤ - فرص العمل والتدريب	
٥ - التنمية الشاملة	
وتطوير الصناعات	العملية التحويلية
ذات العلاقة بالفنادق	
٦ - ردود الأفعال	

شكل (١) يبين العملية التحويلية للمدخلات والمخرجات .

١. مدخلات الفندق :

أ. العنصر المادي :

وهو المبنى وما يحتويه من تجهيزات وخدمات حيث لهذا العنصر أهمية في عملية التفاعل لإعطاء مخرجات مقبولة على أقل تقدير لدى الضيف (العميل) .

ب. العنصر الإنساني :

وهذا العنصر ينقسم إلى قسمين فالأول هو (الضيف) المستفيد بحصوله على الخدمة مقابل ما يدفعه من نقود لقاء حصوله على الخدمة ويؤمل أن تكون محققه لرغباته . أما الثاني فهو(العامل) منفذ الخدمة مقابل ما يتقاضاه من أجر من إدارة الفندق لقاء تقديمه لهذه الخدمة للضيف . وهنا نجد النقيضين المنفذ والمستفيد ولكل منهما اهتماماته. لكن يجب أن ينجح هذا العنصر في الاندماج لتحقيق الخدمة الممتازة.....

ج. عنصر المعلومات :

إن عنصر المعلومات هو من العناصر المادية ، ولكن لأهميته في عصر المعلومة فضلت أن أجعله عنصرا مستقلا ، حيث إن الفندق الذي لا يعتمد على المعلومات الدقيقة مصيره للفشل .

مخرجات الفنادق :

١. الخدمات المقدمة للضيوف .
٢. ردود أفعال الضيوف .
٣. جودة الخدمات وكفاءة الفندق .
٤. تقديم الخدمات للعاملين .
٥. الحصول على الأرباح .
٦. توفير فرص عمل .
٧. تدريب العاملون .
٨. تنمية المناطق الجغرافية (التنمية البيئية) .
٩. تطوير الصناعات المرتبطة بالفندق .

نطاق التنظيم في الإدارة الفندقية (*)

١ - سلسلة الأمر :

وهو التدفق الهرمي للسلطة من أعلى إلى أقل مستوى تنظيمي بالفندق . فبدون هذه الآلية تصبح عملية التنسيق داخل الفندق بالغة الصعوبة وهي تسهل وصول الأوامر والتعليمات .

٢ - وحدة الأمر :

وهو تلقي الأوامر من رئيس واحد وهو المسئول عن المرؤوس مباشرة . فقيام مدير الفندق بإصدار تعليماته متخبطاً سلطة الرئيس المباشر يؤدي إلى التعارض في الأوامر ، ويهز من جانب آخر سلطة المشرف المباشر ، لكن من حق المدير أن يقوم بالتوجيه .

٣ - السلطة والمسئولية :

هي الحق في تخصيص المهام وتوجيه الأنشطة تبعاً للمستوى الوظيفي وحجم الفندق وطريقة إدارته . ففي الفنادق الفردية يتمتع المالك بكامل الصلاحيات . أما في الفنادق التي تدار بواسطة شركات الإدارة فإن الصلاحيات مقننة وهي ممنوحة من سلطة أعلى مثل مجلس الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة .

٤ - تفويض السلطة :

إن تفويض السلطة لأيعني التنازل عنها بل هو لرفع فاعلية الأداء ومن فوض سلطته فهو المسئول أولاً وأخيراً . ومن مميزات التفويض سرعة اتخاذ القرار ، تدريب المرؤوسين ومنح الثقة واكتشاف طاقات جديدة في العمل .

والتفويض يبعد إدارة الفندق عن المركزية في الإدارة مما يتيح حرية التصرف ، ولكن لهذا التفويض حدود ينتهي عندها في كل مستوى .

٥ - التخصص في العمل :

التخصص في الفنادق يعتمد على المهارات التي يتقنها أفراد مميزون ، وهذه غالباً لا يمكن تفويضها للغير حيث إنها تعتمد على مهارات فنية وتقنيات لا يجيد القيام بها كل العاملون وهذه التخصصات هي من أكثر الأمور التي تشغل بال المشرفين و مدراء الفنادق .

(*) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

١ - مبادئ إدارة الفنادق . مرجع سابق .

٢ - Hospitality Supervision . R.Kavanaugh & others . American Hotel & Motel Association

٦ - التنسيق :

مهمة الفندق الكلية لا يمكن أن تتحقق من غير اتخاذ إجراءات تتم بين أقسامه لإنجاز المهام . لذا يجب أن تتوافر درجة ملائمة من التنسيق والاتصالات حتى لا تتداخل وتتضارب جهود العاملون , ويفقد الفندق أشياء كثيرة تؤدي بالتالي إلى الخسارة المادية وكذلك السمعة وهي الأهم .

الفصل الثالث

- دور الإشراف في صناعة الفنادق والتنمية

- مهارات أساسية للإشراف

دور الإشراف في صناعة الفنادق والتنمية (*)

إن الفنادق والسياحة توأمان لا يمكن فصلهما ، فهما شخصية الضيافة المؤثرة في الاقتصاد والمرآة التي انعكاساتها ذات تأثيرات واضحة على كل منهما وبالتالي فهو التكامل بين الضيافة وبين قطاعات أخرى .

وفي نحو هذا السياق يقول الدكتور . محمد بن مفرح القحطاني (تعتبر الفنادق أ على خدمات الأيواء السياحي تكلفة من حيث حجم وقيمة المباني والأثاث ومصروفات الإدارة والخدمات والتسيير. وهي أكثر حساسية من غيرها ولا يغامر المستثمرون ببنائها إلا إذا كانوا على درجة عالية من الثقة في عائداتها المجزية .) (١)

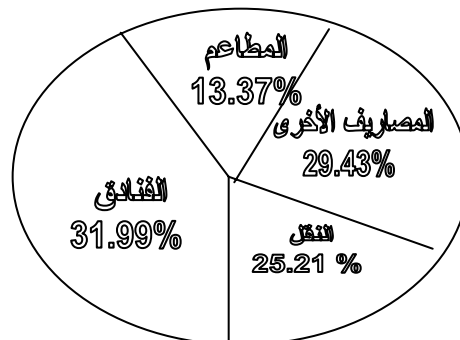
وبصرف النظر عن التباين في الآثار الاقتصادية والاجتماعية في صناعة الضيافة وبالذات الاجتماعية والتي يمكن أن توضع لها ضوابط مستمدة من شريعتنا السمحة وقيمنا الاسلامية وعاداتنا التي كسبت أسسها من ديننا الحنيف .

والجوانب الاقتصادية والاجتماعية هي المرتكزات التي تعول عليه التنمية وفيها يبرز دور الإشراف والذي يعتبر الأداة الفاعلة في الصناعة الفندقية ويمكن تلخيص هذه الآثار في الآتي :

١ - تدفق رؤوس الأموال :

تساهم صناعة الضيافة وشقها الأساسي الفنادق في توفير المال الذي يساهم في خطط التنمية مثل بناء الفنادق وتوفير فرص وظيفية وتطوير الصناعات التكميلية المصاحبة لبناء الفنادق .

إن صناعة الفنادق هي الركن الأساسي للسياحة لأنه بدونها يصعب قدوم وحركة السياح ، الفنادق والمطاعم تستحوذ على النصيب الأكبر من ميزانية الضيوف كما يوضحها الشكل رقم (٢) :



شكل رقم (٢)

والملاحظ من الشكل أن إجمالي نسبة ما ينفقه الضيف في الفنادق والمطاعم يصل إلى (٤٥,٣٦ ٪) والإنفاق في هذين الاتجاهين يكون العائد الربحي فيه كبيراً جداً بعكس الإنفاق على المشتريات والنقل والذي يكون العائد الربحي فيهما أقل من الفنادق والمطاعم وعموماً فإنفاق الضيوف على الإقامة في الفنادق هو الأعلى .

٢ - تنمية الموارد البشرية :

إن إدارة الفنادق من فروع الإدارة الحديثة علاوة على أنها إدارة سلوكية في غالبها ، فوفرة العاملون فيها من الأيدي الوطنية يعتبر ثروة تساعد على التنمية . خصوصا وأن الفنادق تتعامل مع سلعة محسوسة في أكثر مخرجاتها. ويؤدي هذا إلى وجود أيدي مهنية متخصصة ويخفض نسبة البطالة ويرفع مستوى الرفاهية في المجتمع . كما توفر الفنادق فرصاً وظيفية غير مباشرة في العديد من الصناعات التي لها علاقة بالفنادق ، وفي إحدى الدراسات في الهند تبين أن الغرفة الواحدة في الفندق توفر (٢٠,٥) فرصة عمل موزعة كالتالي : (٢,٥) فرصة عمل مباشرة و (١٨) فرصة عمل غير مباشرة في شكل صناعات مغذية للفندق كالطعام والشراب ... الخ .

٣ - نقل وتطوير التقنيات :

من الملاحظ على انتشار الفنادق في المملكة العربية السعودية النقلة النوعية في التصاميم والتجهيزات التقنية الحديثة والمتماشية مع رغبات الضيوف . فوجود تجهيزات ومعدات المطابخ وتأثير الغرف والقاعات والصالات ونقل جميع فنون الإدارة الفندقية سواء بواسطة الشركات المديرة لهذه المشاريع أو استقطاب الكفاءات من قبل الملاك مباشرة واستخدامها لوسائل الاتصال الحديثة كل هذا دليل على نقل وتطوير التقنيات والتي تهدف إلى الرقي بهذه الصناعة .

٤ - تحقيق التنمية والتكامل الاقتصادي :

من الممكن أن يتم التوسع في المشاريع ذات العلاقة بالضيافة مثل الفنادق ، ولكن هذا الأيكفي لوحده . حيث نجاح الإشراف هو المهم في تحقيق التكامل .

يوجد العديد من العلاقات الداخلية والخارجية والتي يكون للإشراف فيها التأثير البالغ ، ف على سبيل المثال مشرف المكاتب الأمامية تربطه علاقات أفقية ورأسية مع بقية أقسام الفندق فلو كان هناك

أي خلل في هذه العلاقات على المستوى الداخلي للفندق تتدنى درجة التكامل مما يؤثر على دخل الفندق وهو نتيجة حتمية لتدني مستوى الخدمات .

أما على مستوى العلاقات الخارجية فالمشرفون يمثلون الإدارة التنفيذية وعلاقتها تكون مباشرة مع المتعاملون مع الفندق سواء من الناحية التسويقية وتقديم الخدمات ومبيعات الفندق ، أو مع الموردين المتعاملين مع الفندق مثل المكاتب السياحية وشركات النقل وموردين الخامات والبضائع والمواد الغذائية .

١- د . محمد بن مفرح القحطاني , وآخرون . السياحة الأسس والمفاهيم : دراسة تطبيقية على منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية . دار العلم . جدة . ط أولي ص ٢٩٢ . ١٤١٧هـ .

وعموماً فدور الإشراف مهم جداً داخلياً وخارجياً حيث إن التكامل يسير في اتجاهين أحدهما الرأسي نحو سوق تقديم الخدمات ومنتج الفندق وكل ماله صلة بها بما فيها الأيدي العاملة، والثاني تكامل أفقي له علاقة بتوسع الفندق في إنجاز نوع محدد من العمليات .

وينتج عن هذا التكامل الآتي :

- ١ - تشجيع استثمار الأموال الوطنية .
- ٢ - تنمية القطاعات الخدمية الأخرى .
- ٣ - وجود فرص وظيفية جديدة في قطاع الفنادق .
- ٤ - وجود فرص وظيفية في القطاعات الأخرى متمشياً مع التطور في الفنادق .

(*) لمزيد من المعلومات عن صناعة الفنادق وتنميتها يرجع إلى :

- ١- الدكتور / احمد ماهر , وآخرون . تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية . المكتب العربي الحديث . الإسكندرية . ط ثانية , ١٩٩٩م
- ٢- إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية .

مهارات إشرافية أساسية

إن دراسة الجدوى الاقتصادية للفندق من المهام الأساسية للإشراف سواء قبل الإنشاء والتشغيل أو بعد التشغيل . لأن تكاليف التشغيل في الفنادق عالية جداً وبالتالي فالوفر في هذه التكاليف يعتبر تقليلاً من رأس المال إذا كان قبل الإنشاء ، وأما إذا كان بعد التشغيل فهو من الأرباح وفي الحالتين هو رصيد للمستثمر .

وعموماً قد يقوم بهذا العمل جهات متخصصة قبل الإنشاء و لكنه من المهارات الإشرافية . أما بعد التشغيل فهو من المهارات الإشرافية ومن اختصاصات مستويات الإدارة في الفندق . حيث قد يبدأ الفندق بالتشغيل وبعد فترة قد يقوم بأجراء دراسة جدوى لأي سبب ما . وتتضمن الدراسة الآتي :

١ - دراسة الموقع :

الموقع هو أحد العناصر الهامة في نجاح الفندق أو فشله. لكن الفندق تم تشغيله فهل من السهل نقله إلى مكان آخر ؟

من هنا يبدأ عمل الإشراف المميز وتطبيق عناصر الإشراف. فكيف يستطيع نقل الفندق ! إذاً البداية هي دراسة الموقع من جديد ومحاولة تطوير البيئة المحيطة إن أمكن ذلك. ثم تسهيل الوصول للفندق بواسطة وسائل الاتصال. والأهم من ذلك هو تطوير البيئة الداخلية للفندق بإضافة خدمات جديدة ومتطورة مثل صالات الأفراح والمؤتمرات تقديم وجبات متميزة وأماكن للترفيه وتحديث خدمات الغرف ، والاكتفاء بهامش ربحي معقول .

٢ - دراسة السوق :

إن إعادة دراسة السوق والاستمرار في تطوير هذه الدراسات من العناصر التي يستطيع الإشراف أن يتلاعب بها كيف شاء .

فالفندق أمامه ركيزتين هما الطلب والعرض. فالطلب الحالي آت من الضيوف بناء على معايير لديهم ففي هذه الحالة على إدارة الفندق أن تنمي هذه المعايير وتوسع جادة في البحث عن المزيد منها وبما يرضي ضيوف الفندق وتحصل إدارة الفندق على هذه المعايير من ملاحظة زيادة الدخل وارتفاع نسب الإشغال و كذلك دراسة الإحصائيات سواء بزيادة عدد السياح أو الظروف المناخية أو الآثار أو الأماكن المقدسة.

أما زيادة العرض فهو من الفندق و تدل زيادة العرض على أن هناك خلل ما وليس شرطاً أن يكون هناك نقص في عدد الضيوف القادمين إلى المنطقة ذاتها بل يكون سببه تدني خدمات الفندق أو تدني التسويق لديه ، وبالتالي على إدارة الفندق البحث عن المشاكل وتحديدها ووضع الحلول المناسبة لها قبل وقوعها .

والتركيز على الدعاية والإعلان في حالتي الطلب والعرض حيث إن لكل حالة سلوكاً مختلفاً ، فالفندق الذي لديه زيادة في الطلب يحاول استغلال هذه الميزة لإثبات نفسه أكثر فيكون خطابه الإعلاني مبنياً عليها . أما الفندق الذي لديه زيادة في العرض فعليه أن يطور خدماته ويدرس أسعاره ويكتفى بهامش بسيط من الربح ويسعى لتوفير خدمات أكثر . كما أن تقديم عروض مميزة في الأسعار للهيئات والمجموعات والضيوف الدائمين يعتبر من دراسة السوق حتى ولو اشترك فيه جميع إدارات الفندق الأخرى ، وهناك حقائق لا بد من وضعها في الاعتبار وهي :

١ - يجب أن تغطي المبيعات التكاليف المباشرة أولاً .

٢ - ينبغي أن يكون المتبقي يكفي لتمويل النفقات الثابتة .

٣ - المتبقي بعد ذلك هو صافي الربح .

ويمكن الوصول لهذه الحقائق بإتباع الآتي :

سعر البيع - التكاليف المباشرة = هامش الربح

هامش الربح - النفقات الثابتة = صافي الربح

٣ - توفر الغرف والخدمات :

من المهم جداً أن يكون لدى الفندق دراسات وتصور مستقبلي لسوق الفندق من حيث عدد الغرف والخدمات . ولكن يواجه الفندق الذي بدأ بالتشغيل أنه لا يستطيع توفير غرف إضافية بل العكس يستطيع أن يوجه وضع الغرف حسب الطلب المتوفر لديه حالياً ومستقبلياً . فمثلاً يقلل من الغرف المزدوجة إذا كان الطلب على المفردة أو العكس ويستطيع توفير مساحات للخدمات بإلغاء بعض الغرف ، والتركيز على عقد الندوات والمؤتمرات .

٤ - مستوى العاملون :

الفنادق تحتاج إلى عمالة مؤهلة ، وندرة وعدم توفر المؤهلون محلياً قد تكلف الفنادق كثيراً ، وبالتالي تواجه الفنادق هذا النقص بجلب عمالة من بلدان أخرى قد لا تكون مدربة ويحتاج تدريبها لمبالغ

طائلة ويكون العبء في هذه الحالة على المشرفين لتدريبهم ليفوا بمهام كثيرة لتقليل العجز والتوفير المالي .

وعموم الفنادق تكون الخدمات فيها متكاملة وكل عامل أو موظف يؤدي مهام مختلفة عن الآخرين مما يزيد في أعباء الفنادق لكي تصل بالخدمة لرضا الضيوف.

٥ - خدمة الضيوف :

هناك مقولة عن البراعة لأحد المتخصصين في دراسة الخدمة حيث يقول : (جوهر البراعة هي الأفعال المحددة والتي يؤديها الشخص للمرة الألف , بغية الحفاظ على حسن سير العمل) .
بهذه العبارة نكون قد دلفنا إلى مدخل خدمة الضيوف وأعدل بعض الشيء في العبارة بأن الخدمة تؤدي إلى ما لا نهاية وبمستوى لا يقل عن تقديمها في أول مرة . وهناك أمور قد ينتهجها الفندق لتقديم الخدمة منها :

١ - الجاذبية في العرض والتقديم .

٢ - تخفيض التكاليف .

٣ - تخفيض هامش الربح .

ومع التسليم بهذه الحقائق فإن هناك خدمات تقدم للضيوف مثل طريقة الاستقبال , ترتيبات معينة لمواقف السيارات ودفع غرامات وتعويضات لإرضاء الضيوف ويمكن تقديم خدمات كثيرة .
والخدمة في الفنادق تشتمل على العناصر الملموسة وهي التي يمكن الإحساس بها أو تذوقها وهذه يمكن قياسها نسبياً أما العناصر الغير ملموسة فهي تعتمد على الأيحاء وأحياناً عواملها يصعب تحديدها وقياسها . فدور الإشراف هنا هام جداً لتعزيز تقديم الخدمة .

٦ - التقارير :

التقرير هو نوع من الاتصال الإداري . وهو اتصال من شخص لديه معلومات بآخر يحتاج هذه المعلومات . وقد يكون في شكل توجيه شفهي أو رسالة مكتوبة أو مذكرة وهو وسيلة رقابية . والتقرير يعد من قبل المشرف أو يعد من شخص آخر ويعرض على من يقوم بعملية الإشراف , لأن بعض التقارير تعرض على مدير عام الفندق بهدف الاطلاع على سير العمل .

أهمية التقارير :

- ١ - النمو في حجم الأعمال .
- ٢ - الحاجة لطرق قياس أفضل للأداء .
- ٣ - الحاجة لوسيلة رقابة ومتابعة منطقية .
- ٤ - كبر حجم العمل لدى من يقوم بالإشراف .
- ٥ - حاجة الفنادق لسجلات ليسهل العودة إليها .

٧ - الاجتماع :

الاجتماع من المهارات الأساسية للإشراف في الفنادق ويتم في شكل دوري (يومي / أسبوعي / شهري / سنوي) ويأخذ أشكالاً عديدة مثل اجتماع مجلس الإدارة أو الأقسام أو لجان الخ . ويهدف الاجتماع للتزود بالمعلومات وحل المشكلات ومناقشتها وتبادل الآراء واتخاذ القرارات لرسم سياسات الفندق .

خصائص الاجتماع الناجح :

- ١ - لأيوجد هيمنة عليه .
- ٢ - الاحترام والتقدير (الشفافية).
- ٣ - يكون النقاش من الجميع وفي نفس المهام .
- ٤ - ممارسة مهارات الاتصال .
- ٥ - تحديد دور الأعضاء في الاجتماع .
- ٦ - الجدية في النقاش واحترام آراء الآخرين .
- ٧ - الالتزام بأهداف الاجتماع .
- ٨ - يفضل أن تؤخذ الآراء بالإجماع (و الاختلاف لا يفسد للود قضية).

التعامل مع الأزمات

الأزمة تختلف نوعاً ما عن المشكلة حيث في الأزمة يحتاج من يقوم بعملية الإشراف إلى استخدام كل عناصر الإشراف مثل : التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة والتوجيه والصلاحيات والاتصال .. الخ .

علاوة على أن المشكلة عادة تكون داخلية أما الأزمة فقد ترتبط بالبيئة الخارجية للفندق ، أزمة مالية ، وأزمة تدني نسبة الإشغال في الفندق وهكذا

خطوات التعامل مع الأزمة :

١ - تحديد الأسباب :

وقد تكون أسباب ظاهرة أو مستترة فلو فرض أن هناك تدني في نسبة الإشغال ، فأسباب الظاهرة قد تكون بسبب البيئة الداخلية للفندق مثل النظافة أو تعامل العاملون ، والأسباب المستترة قد تكون داخلية لكن يغلب عليها العنصر الخارجي مثل الدعاية المغرضة ضد الفندق من منافسين على الأقل .

٢ - التركيز على الأسباب الأقوى :

لكل أزمة أكثر من سبب ، ولكن هناك أولويات في قوتها وتأثيرها ف على سبيل المثال في حالة تدني نسبة الإشغال والذي كان بسبب البيئة الداخلية للفندق (النظافة) ، والسبب الثاني الدعاية المغرضة . فدور الإشراف هنا يكون تركيزه على النظافة فعلاً مع القيام بإعلان لضيوف الفندق بإغلاقه بسبب قيام الفندق بتحديث وترميم في الفندق لفترة محددة ويستحسن أن يكون هذا في فترة الركود ، وبعد فترة يعد إعلان آخر مشيراً فيه إلى الإعلان السابق بأن العمل قد أكتمل وأن الفندق يستقبل ضيوفه وبسعر منافس .

٣ - الشجاعة :

وهذه خطوة لاحقة بعد بدء العمل، ويتم فيها إبلاغ الضيوف إنه فعلاً كان هناك تدن في مستوى النظافة وإن الفندق لا حظ ذلك من استمارات التقييم من قبل الضيوف، وهنا إبراز لأهمية رأي الضيوف مما يولد الثقة بين الضيوف والفندق .

٤ - المتابعة :

يجب المتابعة حتى لا تتكرر الأزمة مرة ثانية، مع إشعار الضيوف أن هناك متابعة بتشكيل فريق مساند ويحتاج لرأي الضيوف والأخذ به.



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

المهارات الإشرافية الفندقية

سلوكيات الإشراف والمشكلات

سلوكيات الإشراف والمشكلات

٢

الفصل الأول

- الإشراف والسلوكيات

- السلوكيات المرغوبة في الإشراف

- السلوكيات غير المرغوبة في الإشراف

الإشراف الفعال

الإشراف الفعال مناط بجميع مستويات الإدارة ، وله علاقة مباشرة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة والتقييم وتأثيره على مستوى الأداء والإنتاج، ولهذا فهناك سلوكيات مرغوبة في المشرف وأخرى غير مرغوبة و على المشرف أن يكون مدركاً لعملية الإشراف وعلاقاته جيدة مع زملائه في العمل، لأنه على ما سبق ذكره ينجح الإشراف أو يفشل . والمشرف يؤدي عمله لمتابعة العمل في تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً، وهي تحتاج على الأقل إلى التوجيه وأحياناً أخرى إلى تغيير مسارات الخطة سواء جزئية أو كاملة .

السلوكيات المرغوبة في الإشراف

الإشراف أثناء العمل هو عملية اتصال ويتأثر هذا بمهارات الاتصال الإنساني الأيجابي حيث إن تأثيرها أثناء العمل يعطي نتائج طيبة ، ولو أن السلوكيات السلبية قد تصبح مألوفة لكنها مرفوضة في عملية الإشراف . والمشرف يحتاج إلى سلوكيات إيجابيات كثيرة منها ما يبينها الشكل (٣):

١ - الإنصات :

وهو أحد الأسس الهامة التي يقوم عليها الإشراف والإنصات هو الاستماع الجيد ، ويساعد على إنجاز شئئين في وقت واحد هما احتواء الموقف واتخاذ القرار السليم . وتزداد قدرة المشرف في المساهمة مع العاملون في حل أي مشكلة قبل تفاقمها وأحياناً قبل وقوعها .

٢ - ردة الفعل :

عند ما تتحدث فإن المتلقي يستقبل ما تقوله من خلال عمليتين الأولى هي استقبال الحقائق، والثانية استقبال المشاعر، وعندما يكون هناك استقبال جيد لكليهما فإن ردة الفعل ستؤثر على طريق الاتصال ، ويمكن قياس ردة الفعل من ملامح الوجه والتعبيرات الصادرة من الطرفين .

٣ - توفير المعلومات :

أن جهل المشرف بطبيعة العمل عائق كبير لعملية الإشراف، فوفرة المعلومات والأفكار التي تتناسب مع احتياجات وبيئة العمل ينشدها العاملون من المشرفين . ففقدان العامل لمعرفة ما تجعله يعيش قلقاً ويقل تفكيره وبالتالي إنتاجه، وعند حصوله عليها سوف تكون مفيدة بالتأكيد ويكون جاهزاً لاتخاذ القرار .

٤ - تغيير نمط الأداء والمواجهة :

أكبر مشكلة تواجه الإشراف هو التغيير من نمط لآخر سبق إن اعتاد عليه العاملون وتبدأ المواجهة بين التطوير والتمسك بالطريقة العتيقة وهذا ناجم من الخوف من الفشل خصوصاً إذا شعر العاملون بعدم قدرة المشرفين على التطوير وهذا الإحساس نفسي غالباً وقد يكون خاطئاً وتقع المسؤولية على المشرف لإثبات قدراته ومهاراته في الاتصال وإجادته لمهارات العمل المطلوب .

والفرد من طبعه تكوين ما يحب ويؤدي الأعمال المطلوبة منه بطريقة ما . وهذه الطريقة قد تكون عتيقة ومحدودة وغير عملية وربما تكون مكلفة ، ومساعدة هذا الفرد على رؤية نفسه في متسع تكون مثمرة وخدمة له وللفندق وهذا الأمر يقع على عاتق المشرف . بشرط الإساءة إلى الفرد نفسه ويعد هذا عملاً راقياً .

و على المشرف إذا أعطى توجيهاته أن لا يترك فرصة لوجود ثغرات يمكن أن تكون مجالاً للجدل أو الرفض .

٥ - التشجيع :

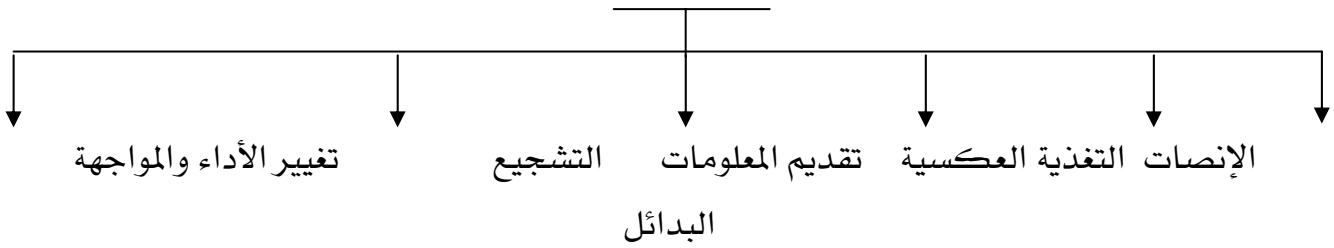
أداء العمل سلوك يتعلمه الشخص ولا يولد معه ، وعندما يكتسبه الفرد يصبح لديه من الثوابت خصوصاً إذا استقاه من شخصية هو مقتنع بها ، وهنا تكون مواجهة التغيير ومجاوبته بكل القوى التي يمتلكها الشخص وكذلك فيما لو الشخص لأيرغب التغيير والتطوير ، وفي جميع الأحوال هناك بعض المخاطر التي يصعب حسابها ومدى نتائجها إذا قوبل التغيير بالممانعة وهنا يبرز دور المشرف بالدعم والتشجيع المادي والمعنوي .

٦- البدائل

إن مهمة المشرف إرسال رسائل وليس إصدار أوامر فهو يحاول مساعدة مرؤسيه فعليه أن يقلب مجموعة من الخيارات المطروحة للوصول للقرار . وهذه البدائل قد لا تكون منطقية يمكن قياسها أو ربما تكون إبداعية تؤدي إلى مزيد من الإبداع وبالتالي تتوفر لدى المشرف بدائل عديدة .

السلوكيات المرغوبة في المشرف

Behaviors To Practice



alternatives context shifting encouragement introducing feed back Listening

&confrontation

Information

شكل رقم (٣)

السلوكيات الغير مرغوبة في المشرف

١- إساءة النصح :

يؤدي الاعتماد عليه إلى نقل مسؤولية صنع القرار من العاملون إلى المشرف ، ويرجع العاملون إلى المشرفين ليحلوا مشكلاتهم ، والنصح يحمل في مضمونه رسالة بأن العامل ضعيف وغير قادر على التفكير بمفرده ، وعليه الاعتماد على الآخرين في ذلك . ويبين شكل (٤) هذه السلوكيات .

٢- توجيه النقد

النقد هو عملية تقييم وحكم على أسلوب الآخرين ، وهو يحمل في مضمونه نوعاً من إضعاف قدرات الطرف الآخر . والبشر يقاومون الاستماع إلى النقد لما يسببه لهم من مشاكل . ويفسره البعض بأنه نوع من الإهانة ، ولكن النقد الهادف من قبل المشرف لتصحيح الانحرافات يعتبر من النقد المقبول إذا ابتعد عن المساس بشخصية العامل .

٣- التجربة

إن التجارب التي حاز عليه المشرف هي الميزة له . علماً أن من طبيعة البشر الخوف من التجارب خوفاً من الفشل وعموماً المشرف يعتمد على خبراته كثيراً لحل المشاكل الناجمة والمتكررة من محاولة العاملون المخاطرة والتهور في ممارسة الإجراءات المخالفة لأنظمة الفندق . فهو يحاول منع العاملون بمساعدتهم على عدم تكرار الخطأ وليس بالضرورة عقابهم في بادئ الأمر .

٤- الرعاية

يقوم المشرفون أحياناً ببناء الحواجز بينهم وبين مرؤسيهم وذلك بسبب الخوف من قبل العاملون من يوجه لهم الذم والسخرية قبل التوجيه من المشرفين . وبصفة خاصة في الأعمال المهنية مثل الفنادق يحتاج المشرف إلى دفع مرؤوسيه للعمل والإنتاج وملاحظة مواهبهم الفطرية أو رغباتهم الشخصية وأن لأيهمل أي جانب يرى أنه مؤثر في أداء العمل . و على المشرف أن يفتح الباب لمن هم تحت إشرافه ليتبين من خلاله مواهبهم . ويستثمرهم ويعددهم للمركز المرغوب ويخلق لهم جو المنافسة الصحي . فالمشرف الذي يضع الحواجز مهما كان نوعها لأستطيع أن يكتشف المواهب ويرعاها لأن المواهب هي التي تتصدر قائمة النجاح .

٥ - بناء الحواجز :

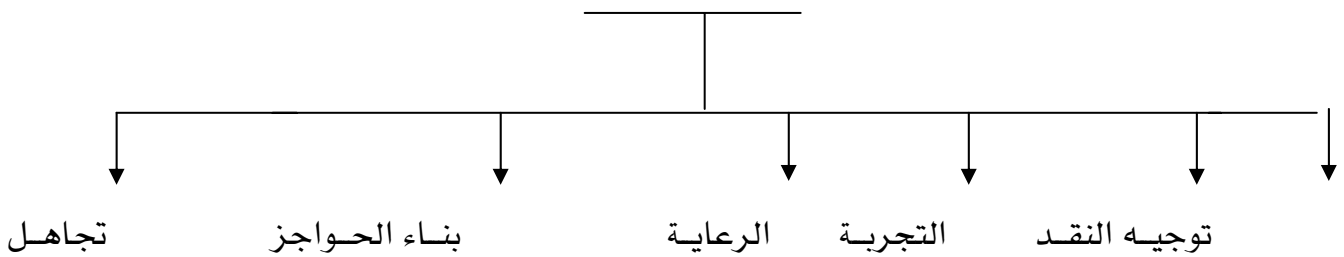
أحياناً يقوم المشرفون ببناء الحواجز بينهم وبين المرؤوسين ، ويكون هذا بقصد أو بدون ذلك . فأحياناً يجد المشرف نفسه أمام أحد المدى رين التنفيذيين يكون الموقف بين المدح الكاذب أحياناً أو الذم والسخرية ، وفي جميع الأحوال هذا الموقف الغير جدي من المشرف يكون حاجزاً بينه وبين من يتلقى أوامره وقد يؤدي هذا إلى عدم الإنصات والتفاعل أو ربما الامتناع عن التعاون نهائياً مع من يكون على هذه الهيئة .

٦ - تجاهل الأسباب :

إن المشرفين مؤهلون بالمهارات المهنية الخاصة بمهام عملهم في الفندق وكذلك السلوكية ، وقد اكتسبوا هذا من التدريب والتطبيق ومن خلال مستوى أدائهم وصلوا للإشراف . إذ هم على درجة عالية بما يقومون به وكيف يقومون به . ولكنه يجب على المشرف أن يكون قادراً على الاعتراف عند ما لا يعرف أسباب بعض الأشياء وعليه أن يوضح أن معرفته لها حدود وأنه لا يمانع في محاولة مشتركة في الأشياء التي لا يعرفها حتى ولو كان هذا مع موظف أقل منه في السلم الوظيفي (position) .

السلوكيات الغير مرغوبة في المشرف

BEHAVIORS TO AVOID



Ignoring causes building barriers sponsoring rescuing criticizing

إسداء النصيحة

giving advice

شكل رقم (٤)

الفصل الثاني

الإشراف واتخاذ القرار

الإشراف واتخاذ القرارات

تُغنى الإدارة الفندقية بالاهتمام بتسيير العمل تحقيقاً للأهداف المرسومة أصلاً في السياسات العامة للفندق ، و حيث إن الفندق يتكون من نظام ويسعى لتحقيق أهداف معينة فهو طبقاً لأي منظمة يتكون من العناصر الآتية :

١. المدخلات (Inputs) :

وهذه المدخلات تمثل جميع العناصر التي يتكون منها الفندق (الفندق ومديره والعاملون والضيوف...) وعموماً جميع العناصر المادية وغير المادية والتي تؤثر على قدرة الفندق على تحقيق أهدافه من حيث

الخصائص والوفرة ، فمدير الفندق كأحد العناصر بمستوى تفكيره وخصائص شخصيته وحماسه لتحقيق الأهداف وقدرته على القيادة تؤثر على الفندق وبلوغه لأهدافه ، وكذلك العاملون من حيث إعدادهم وتدريبهم وخصائصهم الشخصية وعلاقاتهم بزملائهم والضيوف . أما العامل الأهم من هذه المدخلات فهو الضيف (العميل) بما له من حاجات ورغبات يؤمل أن تتحقق في الفندق وأن تكون على مستوى عالٍ من الخدمة ، فهذه العناصر الثلاث السابقة الذكر هي من العناصر غير المادية وهي المحور الأساسي لنجاح الفندق أو فشله لأنها هي العنصر الإنساني الفاعل فالمديرون والعاملون بتعاونهم يحققون ما يصبو له الضيف . ويأتي بعد ذلك العناصر المادية (البيئة الداخلية والخارجية للفندق) مثل موقع الفندق وتصميمه وتأثيره والخدمات المتوفرة فيه وقد تكون هذه هي أهم العناصر المادية حيث إن وفرة الخدمات تأتي في الأهمية بعد العناصر غير المادية .

وقد يتنازل الضيف عن أشياء كثيرة في حال نجاح المدير والعاملون في حسن الاستقبال والضيافة . وعموماً فإن جميع المدخلات في الفندق تؤثر على تحقيق أهدافه ، وتأسيساً على هذا لا بد من معرفة مدير الفندق بالخصائص العامة للمجتمع الذي يتم تسويق خدمات الفندق به . وكذلك دراسة إمكانات العاملون وقدراتهم وخصائصهم ومدى القدرة على الوفاء بتحقيق رغبات الضيوف إرضائهم .

٢. العمليات (Processes) :

ويقصد بها التفاعلات (العلاقات) والتي تولد الانتماء بين الضيف والعاملون بما فيهم المدير للفندق نفسه ، ومدى هذا الانتماء المتبادل على بيئات الفندق المختلفة وتأثيره على تحقيق الأهداف . ومدير الفندق الناجح هو الذي يستطيع استثمار الإمكانيات المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي يجب أن تكون واضحة في ذهنه ، ولذلك لابد له من القيام بأنشطة تمكنه من هذه الإمكانيات إلى أقصى حد ممكن من خلال المشاركات الاجتماعية للضيوف (العملاء) والعاملون والقيام بزيارات وجولات تهدف إلى التوجيه والمتابعة وحوار العاملون بالفندق ومشاركتهم الآراء لما يخدم مصلحة الجميع على حد سواء (فندق وعاملين وضيوف) . هذا النمط من التفاعل يشكل دفة القيادة لنجاح الفندق وتحقيق أ على وأدق إنتاجية.

٣. المخرجات (Out puts) :

هذه المخرجات تمثل نتاج التفاعل بين العناصر غير المادية للفندق ومن هذه المخرجات رضا الضيف والعاملون ، وتحقيق الربح ، وهذا لأيتأتى إلا بدراسة للسلوك ، فمثلا دراسة سلوك المستهلك (الضيف / العميل) للخدمة التي يقدمها الفندق ومدى إقباله عليها والاهتمام بها تؤدي للوصول لرضا الضيف بتحقيق رغباته وكذلك دراسة سلوك العاملون ورغباتهم والاهتمام بها وتلبيتها في حدود الإمكانيات المتاحة تحقق الرضا الوظيفي .

٤. التغذية الراجعة (Feed Back) :

وهدفها التأكد من بلوغ أهداف الفندق من خلال عمليات التقييم المستمر وعن طريقها يتم المراجعة والتعديل لبعض الخطط مثل تعديل خطط التسعير أو تكثيف الحملات الاعلانية وإضافة بعض الأنشطة أو الميزات التي قد تساعد على جذب الضيوف . وكذلك فيما يخص العاملون من تقديم العون لهم بتحسين كفايتهم الإنتاجية سواء بالتوجيه أو بعقد دورات تدريبية لرفع مهاراتهم أو منحهم حوافز مادية (زيادة في الأجور - مكافأة ...) أو حوافز معنوية (شهادات شكر - تكريم ...) .

اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرار عملية يومية في حياتنا وتتكسر على مدار الساعة . ف شراء متطلباتنا اليومية وقت نومنا وأكلنا وأي طريق نسلك وماذا نرتدي كل هذا يحتاج منا اتخاذ قرارات فهذا على مستوى الأفراد . فكيف على مستوى المنظمات مثل الفنادق والتي يترتب على اتخاذ القرار فيها تحمل نتائج هذا القرار وينبني عليه أرباح أو خسائر أو قرار له علاقة بأجراءات قد يفصل بسببها عامل أو أكثر أو إلغاء قسم في الفندق أو حجوزات ... الخ .

والقرار يتخذ عادة بناء على مشكلة وهنا يبرز دور المشرف في التصرف تجاه هذه المشكلة وكيف يضع لها الحلول , وقد تكون هذه المشاكل دائمة أو عرضية أو مرتبطة بزمن أو شريحة معينة من الناس أو طبقة من المجتمع , واتخاذ القرار مهارة يكتسبها المشرف من خبراته السابقة وبعضها قواعد ثابتة وهذا ما سنتطرق إليه .

تعريف القرار: (١)

لأ يوجد تعريف ينمط على كل القرارات لأن لكل مشكلة قراراً مختلفاً عن الأخرى بسبب اختلاف متخذ القرار والظروف المحيطة به .
(القرار هو اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة) .

أنواع القرارات

١ - قرارات مبرمجة:

هذا النوع من القرارات مخطط سلفاً ويصدر من أعلى مستوى إداري في الفندق وله قواعد منظمة له ولوائح . وهو يعالج مشكلة متكررة أو إجراء متكرر ودرجة التأكد تكون في هذا النوع من القرارات عالية التأثير في علاج المشكلة .
وفي الفنادق الكثير من هذه القرارات على سبيل المثال لا الحصر القرارات الخاصة بالشؤون المالية والعاملون .

(١) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

- الإدارة عملية ونظام . مرجع سابق , تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية . مرجع سابق .

مثال غياب العاملون كان في الأصل مشكلة ووضع لها القواعد والضوابط التي تحكمها ، وعموماً فإن جميع القرارات المتعلقة بأهداف الفندق تكون قرارات مبرمجة .

٢ - القرارات غير المبرمجة :

هذا النوع من القرارات غير مخطط مسبقاً ويتحول فيما بعد إلى قرارات مبرمجة ، وهو يتناول المشاكل غير المعروفة أي الجديدة ، ولا يمكن اتباع أساليب اللوائح والقواعد لاتخاذ القرارات فيها . ودرجة عدم التأكد في هذا النوع من القرارات هي الحالة الغالبة عليها .
مثال حجز الضيف في فترة تدني نسبة الإشغال لا يطلب منه دفع تأمين لحجزه وفي هذه الحالة يعتبر اتخاذ قرار بالتخلي عن قرارات تكون مطبقة في فترة ارتفاع نسب الإشغال .
المستويات الإدارية واتخاذ القرار :

لكل مستوى من المستويات الإدارية قرارات تصدر منها وتتعامل معها . ففي الإدارة العليا التعامل مع القرارات ذات الصلة بأهداف الفندق وهي قليلة وخطورتها وتكلفتها عالية جداً .
وفي الإدارة الوسطى التعامل مع قرارات غير مبرمجة بكثرة وتكلفة القرار عالية جداً .
أما في الإدارة الإشرافية فالتعامل مع قرارات كثيرة جداً وأكثر هذه القرارات مبرمجة ومحكومة بلوائح وقواعد وتأثيرها معلوم . مع العلم أن أكثر القرارات المبرمجة منشأها في الأصل من هذا المستوى الإداري وخاصة القواعد التي تحكم التعامل مع الضيوف .

المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرار

١ - الخبرة الشخصية :

الخبرات الشخصية ذات تأثير إيجابي على اتخاذ القرار في أسلوب معالجة المشكلة ووضع الحلول لها ، وذات تأثير سلبي إذا كانت الخبرة محدودة التجارب .

٢ - الإدراك :

إن الاختلاف في فهم المشكلة وتفسيرها قد يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ وهذا يرجع إلى الإدراك بين الناس والرؤية للمشكلة وخصوصاً في واقع الحال بالنسبة للفنادق حيث إن التعامل مع مشاكل في أكثرها سلوكية .

٣ - خطأ التنميط وتعميم الصفات :

وهو تصنيف المشكلة أو إسنادها إلى طبقة أو مهنة أو سن أو جنس ، وليس هناك شك في أن هناك عوامل مشتركة للفئات المهنية أو العُمرية أو العرقية لكن يجب على المشرف عدم تنميط المشاكل واتخاذ القرارات على هذا النحو وكذلك عدم ربط صفات معينة باتخاذ القرار .

٤ - الموضوعية :

كل فرد منا يرى أن تفكيره هو الصواب وبالتالي قراره يكون رشيداً وهذا من وجهة نظر الشخص نفسه ، وما تراه أنت مشكلة غيرك يراها على العكس ، وهذا يعطينا بعداً مهماً جداً هو أن القرارات معقولة وليست مثالية .

٥ - اختلاف الدوافع :

إن كل مشكلة خلفها دافع أو أكثر وكذلك اتخاذ القرار لحلها قد تؤثر فيه الدوافع، و على المشرف أن يجتهد في التوازن لدراسة المشكلة وطرح القرار المناسب . وسوف نتطرق للدوافع بالتفصيل في موضع آخر .

الفصل الثالث

أنواع المشكلات

- خطوات حل المشكلات

أنواع المشكلات

إن بيئة العمل لاتخرج عن نطاق بيئة المجتمعات والتي تكون مشكلاتها تتمحور حول ثلاثة محاور وهي :

المشكلات الشخصية

المشكلات التنظيمية

المشكلات الخارجية

أولاً - المشكلات الشخصية :

الناس بين شريحتين في الغالب , فبعضهم فعلاً لديه مشاكل وهذه عادة تكون وقتية , ولكن يتحمل المشرفون المسؤولية في اكتشاف هذه المشاكل والتعاون مع أصحابها في حلها .

أما النوع الثاني فليس لديهم مشاكل لكنهم يتسببون في خلق المشاكل بطباعهم أو بالطريقة التي يسلكونها , فنقص الثقة أو الغرور وحب السيطرة أو الشعور بعدم الأهمية وغيرها كثير من المشكلات التي يجلبها العامل إلى مقر العمل , وهذه من أصعب المشكلات في التعامل معها وحلها , و على المشرفين والإدارة التنبه لها .

فنقص الثقة والشعور بعدم الأهمية قد يكون للمشرفين دور فيه وإذا لم يكن كذلك فيمكن إزالته ببرنامج تدريبي وتقليد هؤلاء العاملون أعمالاً يعطون فيها فرصة .

أما الغرور وحب السيطرة فهما متلازمان فالتعامل في بادئ الأمر يجب أن يكون سلوكياً بالتوجيه مثلاً وإبعاد هذه النوعية عن الأعمال التي يكون فيها نوع من الإشراف والقيادة وبعد ذلك يعد لهم برنامج تدريب يركز فيه على الجوانب السلوكية لأن هذه النوعية غالباً تجيد أداء المهام .

ثانياً – المشكلات التنظيمية :

أن المشكلات التنظيمية من السهل التعرف عليها وعادة تكون جماعية وتنتج بسبب توسع الفندق وانشغال المشرفين والإدارة في هذا التوسع والتركيز على تحقيق الربح وإهمال أهداف العاملون .

فالاتصال الجيد يعتبر كشافاً مهم لهذه المشكلات والوصول لحلها . فالعلاقات الاجتماعية المتبادلة بين العاملون والإدارة تجعل المشكلات التنظيمية دوماً مطروحة للنقاش من قبل الجميع .

ثالثاً – المشكلات الخارجية :

إن الفرد العامل يقع بين ثلاثة مؤثرات في حياته ومرتبطة مع بعضها البعض . فجزء من هذه المؤثرات له صلة بالعمل ، والثاني له صلة بالأسرة والثالث بالمجتمع . فلا بد وأن تتداخل هذه المؤثرات مع بعضها البعض ، وهنا يبرز دور المشرفين والإدارة في التعامل مع العاملون والذين يقعون تحت ثلاثة مؤثرات والتي لو قيست نسبياً لوجد أن العمل يشكل منها (٣٣٪) تقريباً ، و (٦٧٪) تقريباً مؤثرات من خارج العمل .

فالملاحظ أن العامل حضر إلى العمل بثلاث مقدرته أما الثلثان الباقيان فهي تحت مؤثرات أخرى . لذا يجب على المدراء والمشرفين أن يعملون جاهدين في كسب النسبة المفقودة لدى مرعوسيههم وهذا يحتاج إلى مقدرة في التعامل وقرب خاص جداً بالعاملون مبني على علاقة الود قبل التنظيم .

مجالات المشكلات

١- بيئة العمل :

لقد ركزت تجارب (هوثرن Hawthorn) والتي قام بها فريق من العلماء ويرأسهم (التون مايو (Elton Mayo) على أن الاهتمام بالنواحي الانسانية ذو تأثير على العمل والإنتاج وأن الجو الإشرافي له أثر على سلوك مجموعات العمل. ساعات الدوام والتجهيزات في المكاتب والخدمات تكاملها مهم جداً وحتى لو لم توجد كاملة يكفي العاملون الإحساس باهتمام الإدارة بهم .

٢ - التنظيم :

التنظيم مجموعة من الأنظمة والوحدات الفرعية ,ولكن يجب النظر إلى هذه الأنظمة بالتكامل وأنها تتفاعل لتحقيق أهداف الفندق والتي هي أصلاً تقديم الخدمات للضيوف بهدف الربح ويشترك في تحقيق هذا عناصر كثيرة منها المادي مثل المنشآت والتجهيزات فهي تحتاج إلى تعامل معين لكي تعمل بصورة حسنة , أما العنصر الآخر والمهم فهو الإنسان وهو العنصر غير المادي في التنظيم . فهو له حاجات ورغبات مثل الرواتب والبدلات والأمان الوظيفي وفرص النمو الشخصي الخ .

٣ - العلاقات :

الإنسان مجموعة من الرغبات والطموح والأحاسيس , فهو يحتاج للمشاركة في القرار والتقدير , وزيادة حجم المسؤولية وكسب الخبرة والتميز والنجاح في إنجاز المهام , وهو يخاف الفشل . لذا يحتاج لبناء علاقات اجتماعية يشعر بإنها تحميه من التنظيم والذي يرى فيه بأنه يقف حجر عثرة أمام طموحاته ورغباته , والمشرف المتميز هو الذي يستطيع بناء هذه العلاقة مع مرءوسيه .

لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

- ١ - د . فيصل عبدالله با بكر . مهارات الإشراف الإداري الفعال . دارقابس للطباعة و النشر . بيروت ، ط أولي ، ١٩٩٩ م . ص ١٧٥ .
- ٢ - د . يعقوب حسين نشوان . الإدارة والإشراف التربوي . دار الفرقان للنشر والتوزيع . الأردن ط ثالثة ، ١٩٩١ م . ص ص ٢١ - ٢٤ .

المشاكل المحتملة مع المشرف :

- ١ - التجاهل .
- ٢ - عدم الثقة .
- ٣ - عدم التوجيه .
- ٤ - اتخاذ القرارات الخاطئة .
- ٥ - الإصرار على أداء العمل بطريقة معينة .
- ٦ - عدم الاهتمام بالمرؤوسين .
- ٧ - ضعف المشرف وعدم تواجده في وقت الحاجة .
- ٨ - التركيز على الانتقاد وعدم قبول الأفكار لتكوير العمل .
- ٩ - الخوف وعدم تفويض السلطة .
- ١٠ - التسلط ورصد الأخطاء .
- ١١ - الاستخفاف وعدم التقدير والاحترام .
- ١٢ - تعامل العاملون السيئ مع الضيوف .
- ١٣ - كثرة الغياب .
- ١٤ - دوران العمل .

وهذه المشاكل ليست حصرية فهناك الكثير والكثير من المشاكل التي تحدث في بيئة العمل .

خطوات حل المشكلة (❖)

١ - تحديد وتعريف المشكلة :

إن المشكلة عبارة عن هدف قد يكون واضحاً وربما لأيكون واضح والذي ظهر هو نتيجة لمشكلة وليس هو المشكلة ذاتها . لهذا لابد من وضع معايير منطقية لتحديد المشكلة .

٢ - جمع المعلومات :

إن جمع المعلومات يبني على الظواهر التي صاحبت المشكلة وليس على الحدس والتخمين الشخصي ، ويجب جمع المعلومات المفيدة مثل هل هناك سابقة ، ومن تأثر بالمشكلة .

٣ - التشخيص وأيجاد البدائل :

إن جمع المعلومات الصادقة قد يكفي المشرف عناء البحث عن أسباب المشكلة وتشخيصها خصوصاً إذا طابقت المعلومات الفروض التي وضعها مسبقاً ويجب على المشرف أن يكون حريصاً في تحديد الفروض والتشخيص . وبعد ذلك تطرح جميع الأفكار لاختيار البديل الأمثل وليس الصواب وتجنب عملية التقييم في هذه المرحلة .

٤ - تقييم البدائل :

وهنا لابد من التقييم لكل البدائل المطروحة ودراسة كل النتائج المتفرعة من البدائل في ضوء ما هو متاح من تجارب وخبرات سابقة . ويمكن أن تجرب النتائج ولو في برنامج تدريبي وتقدير الثمن في حالة الفشل لكل بديل .

٥ - اختيار أحسن الحلول :

إن الاختيار نسبي حيث أماننا أكثر من اختيار مثل هل هو أقرب الحلول إلى النجاح أو الأقل مخاطرة مالية أم المتمشي مع القرارات أو ما يرضي الضيف بحيث لا يتضرر معه الفندق . فنجد أن هناك أكثر من معيار فلكن الصواب أن نجتهد في اختيار الحل الأمثل وهذا يعتمد على خبرات من يقومون بعملية الإشراف .

٦ - التنفيذ :

إن المشكلة قائمة ما لم يتخذ الإجراء التنفيذي لتطبيق الحل أو بديله سواء كان صواباً أو خطأ أمثل . والتنفيذ يحتاج لقرار و عادة المشرفون في الفنادق مفاوضون بصلاحيات لتنفيذ ما يرونه ملائماً خصوصاً لصالح الضيف .

٧ - التقييم :

التقييم ليس له أثر رجعي على من استفاد من القرار , ولكن قد يكون له أثر على من قام بالتنفيذ وهنا تكمن الخطورة مما يجعل من يقومون بعملية الإشراف في موقف المفاضلة بين حل المشكلة وبين المسائلة فيما بعد , ولكن هناك منطلق يقول لابد من حل .

إذا التقييم لابد وأن يتم لهذا الحل شريطة أن لا يتضرر معه متخذ القرار إذا ثبت اجتهاده في الاختيار الأمثل , وإذا كان العكس من ذلك فهو يحتاج للتوجيه وليس التوبيخ والعقاب . وبالمثل للسعي بتوجيه من أخطأ يكافأ من أصاب في الحل ولو بكلمة شكر .

لهذا يجب أن نفهم بأن التقييم هو أداة رقابية لاحقة لقرار أو عمل تم تنفيذه , ويمكن لهذا العمل أو القرار أن يتكرر و بالتالي يمكن تنفيذه مستقبلاً بالصورة المثلى .

(❖❖) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

١ - د . السيد عليوه . تنمية المهارات الإشرافية . إيتراك للنشر والتوزيع . القاهرة . ٢٠٠١ م .

٢ - مهارات الإشراف الإداري الفعال . مرجع سابق .

٣ - تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية . مرجع سابق .

الفصل الرابع

- المشرف

- الدور الإنساني للمشرف

- المهارات السلوكية للمشرف

المشرف Supervisor

من هو المشرف :

هل هو إنسان ؟ هل هو من يرأس مجموعة ؟ هل هو قائد ؟ هل هو في كل المستويات الإدارية ؟ هل .. هل... المشرف هو كل ما يخطر من سؤال .

المشرف إنسان يرأس مجموعة ويقودهم وينظم ويخطط ويوجه و ... و المشرف قدوة حسنة على قمة الهرم في العمل . وهو مسمى وظيفي قد يقوم به الرئيس المباشر أو مدير الإدارة أو المدير العام للفندق، لكنه فرد يتميز بالصفات التالية :

أ - المظهر :

بصفة عامة جميع العاملون في الفنادق يجب أن يكون مظهرهم لائقاً ومقبولاً لدى المجتمعات الإنسانية ومن الأولويات لشخصية المشرف المظهر وحسن الهنءام ، لأن الإشراف مسمى وظيفي قد يقوم به المدير العام أو أي العاملون الموكل إليه هذا العمل . فكيف يستطيع أن يطلب من أحد زملائه في العمل التأكد من كامل ملبسه وهو لديه هذه المشكلة .

ب - الأخلاق الحميدة :

إن الابتسامة لا تكلف شيئاً والكلمة الطيبة لا تكلف كذلك، ونحن المسلمون ديننا يحضنا على المعاملة الحسنة والتعاطف والتراحم ولنا في رسول الله (صلى الله عليه وسلم) القدوة الحسنة . ومن يقوم بعملية الإشراف عليه أن يتحلى بالأخلاق والسلوك الحسن. ويراعي اللياقة والمجاملات التي لا يترتب عليها حقوق تمس الدين أو الآخرين .

ج - الثقة :

الإشراف عملية قيادية يجب على من يقوم بها أن يكون كفاً لهذا العمل قادراً على أدائه على أكمل وجه ، لأنه مطلوب منه الأمانة والصدق ، والالتزام بتعليمات ولوائح العمل والمحافظة على الوقت ، وأن يتخلى عن العادات السيئة التي تضايق الآخرين .

كلما كان المشرف واثقاً من نفسه زاد احترام زملائه . ولا يتم هذا إلا بما ذكرناه آنفاً ، وبالتالي يستطيع أن يصدر أوامره وتلقي القبول والترحيب من الجميع .

د - التطوير :

من مهام المشرف التدريب والتوجيه . فكيف يقوم بهذا ؟ إذاً مطلوب منه أن ينمي معلوماته باستمرار بمطالعة المؤلفات الجديدة في مجال عمله وليس عيباً في أن يلجأ إلى النقاش مع زملائه ومرؤوسيه بهدف زيادة معلوماته حتى ولو كانوا من خارج العمل. وأن يكون حريصاً على حضور البرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات.

هـ - الصحة :

إن غياب من يقوم بالإشراف ولو ليوم واحد عن عمله مشكلة . فكيف إذا تكرر هذا الغياب بصفة مستمرة حيث يؤدي إلى إهمال مرؤوسيه ومحاولة تقليده . لهذا يجب أن يحرص المشرف على صحته وأن لا يكثّر السهر ولا يتعرض للإرهاق . وعليه أن يراعي تجنب الظهور بمظهر المتكاسل في السير والجلوس والقيام أثناء أداء العمل فهو يتحرك من مكان إلى آخر ، وربما تولد شعور سيئ من قبل الناس تجاهه .

و - المحادثة :

الكلام هو وسيلة الاتصال التي يستخدمها من يقوم بعملية الإشراف لأنه يصدر أوامر ويوجه فعدم الوضوح قد يؤدي إلى عدم الفهم للأوامر والتوجيهات مما قد يسبب نتائج سيئة . وليس الوضوح في الكلام كافياً بل عليه أن يجيد فن المحادثة والاستماع لأنه يتبادل الحديث مع مرؤوسيه ويناقشهم وعليه أن يحسن الإصغاء ويعطي فرصة للمتكلمين وبالتالي يبث الثقة في نفوسهم وعليه الحذر في ابتذال الحديث .

الدور الإنساني للمشرف

كل إنسان تتنازعه مجموعة حاجات ، والمادية أحدها وهي المتمثلة في الراتب الذي ينفق منه على بقية احتياجاته ، ولكن هناك احتياجات أخرى لا تقل أهميتها عن المادية مثل الاطمئنان وتحقيق الذات .

ومن هنا يبرز الدور المهم للمشرف في إشباع حاجات العاملون عن طريق مشاركتهم في العمل وتحقيق ذاته من خلالهم .

إشباع رغبة الموظف في الاطمئنان :

للمشرف إمكانيات كثيرة لبث الطمأنينة لدى مرؤوسيه عن طريق العلاوات والترقية وخطابات وشهادات التكريم و يستطيع المشرف بث الاطمئنان في نفس مرؤوسيه بطرق عديدة منها :

- (١) تحديد العمل لكل موظف .
- (٢) وضوح التعليمات.
- (٣) ثبات الرأي من قبل المشرف.
- (٤) التحلي بالصبر.
- (٥) الاهتمام الصادق.

إشباع حاجات الموظف إلى الانتماء :

إذا لاحظ المشرف أن أحد موظفيه محبوب من قبل زملائه ، عليه أن يولي هذا الجانب اهتماماً أكثر ويدعمه بما يؤكد الانتماء من قبل كل الموظفين ويجتهد في تنمية هذا الانتماء متخذاً الآتي :

- (١) التعريف بالموظفين الجدد.
- (٢) تكرار المناسبات الاجتماعية والبحث عن إيجاد أسباب لها .
- (٣) عقد المناقشات الجماعية للمشاركة في تطوير العمل .
- (٤) بث روح المشاركة والتعاون بين الموظفين .
- (٥) مناقشة جميع المقترحات المقدمة من الموظفين .
- (٦) عدم التهكم والتقليل من مستوى المقترحات.
- (٧) العدل والأنصاف بينه وبين موظفيه.

إشباع الموظف إلى تحقيق ذاته :

وتحقيق الذات هو رغبة الموظف في التطوير والترقية وكسب معارف جديدة , والمشرف الذي لديه نوعية من هؤلاء الموظفين يدير عمله براحة تامة لأن مداركهم ترتقي إلى مستوى المسؤوليات ويستطيع المشرف أن يحقق هذا إذا أخذ كل أو بعض الآتي :

- (١) معاونة الموظف لتحسين أدائه
- (٢) إرشاد مرؤوسيه للحصول على مراكز متقدمة
- (٣) البحث والتأكيد عن الفرص التي ترفع من مهارات الموظفين
- (٤) إسناد مسؤوليات إضافية لمن يراه كفاً

الدلائل على عدم إشباع هذه الحاجات :

- (١) زيادة الغياب
- (٢) انعدام الثقة
- (٣) الشعور العدواني
- (٤) الحزن
- (٥) كثرة الأخطاء في العمل
- (٦) التغيير في السلوك المفاجئ
- (٧) ارتفاع نسبة الحوادث
- (٨) الرهبة من الأقدام في العمل
- (٩) الإجهاد والملل من العمل

الخطوات المتبعة من المشرف في مثل هذه الحالات :

إن المشرف إنسان وليس لديه حلول قطعية لمثل هذه الحالات , ولكنه يجتهد في إيجاد الحل الأمثل علاوة على أن هذه الدلائل ليست هي وحدها التي يواجهها المشرف فهو يواجه الكثير من الدلائل التي تمثل مخرجات البيئة الداخلية والخارجية للفندق وبالتالي عليه أن يبحث عن الأسباب ويقوم بدراساتها , وبنا على ذلك يقوم بالتوجيه ومد يد العون لهذا الزميل .

المهارات السلوكية للمشرف

إن الإشراف عنصر يمارس من قبل كافة المستويات الإدارية في التنظيم الفندقية . ويأخذ جزءاً من تعريف الإدارة وهو (فن الإشراف) وهذا الفن لا يمكن أن يحصل عليه المشرف إلا من الممارسة والاطلاع النظري في هذا المجال .

وهناك مهارات سلوكية كثيرة تخدم الجانب الإشرافي . وسوف نقتصر على بعض منها حيث إن هذه المهارات هي تراكمات لخبرات وليست نظريات ثابتة ومنها :

(١) بداية الإشراف :

عندما يبدأ من أوكل إليه عملية الإشراف ليس من المعقول أن يقود هذه الجماعة وهو لا يعرفهم وبالتالي ف على المشرف أن يحصل على كافة المعلومات عن هذه المجموعة والتي سوف يبدأ معهم العمل . ولهذا يفضل أن يكون من يقوم بعملية الإشراف هو من نفس المجموعة وهذا يسهل عليه المهمة على الأقل بتقبل زملائه له وبالتالي يضمن تعاونهم .

(٢) إصدار الأوامر :

لدى المشرف أكثر من طريقة لإصدار الأوامر منها المباشر والغير مباشر . والتوجيه . التشجيع . وتختلف الطريقة تبعاً للموقف والموظف نفسه . ومن حق المشرف إصدار الأوامر ولكن المشرف المتمرس يجعل موظفيه يفهمون الموقف أولاً حتى يتسنى له إصدار الأمر وبالتالي يكون قبوله مؤكداً .

(٣) تقويم السلوك الوظيفي للمرؤوسين :

العمل بيئات مختلفة . ولهذا فقد يواجه المشرف في الفندق واحد أو أكثر من موظف أو عامل كسول أو مستهتر أو عصبي أو أي سلوك آخر من التي تسيء إلى جو العمل . والحلول كثيرة ولكن المهم هو كسب ثقة صاحب المشكلة .

ويأتي هذا من الحديث معه وبيان عيوبه ومدى تأثير هذا العيب عليه وعليك والفندق . ثم خذ رأيه واتفق معه في العلاج بمساعدتك وأطلععه على التقدم الذي أحرزه . ثم حاول معه التكرار وإذا لم يفيد معه ذلك اعرض عليه العمل في مكان آخر وبعد ذلك قم بإنذاره بما تراه مناسباً لوضعه . ولا تستخدم معه العنف ولا تهدده بما لا تستطيع تنفيذه حتى لا تهتز صورتك أمام بقية زملائك .

(٤) معالجة عدم الكفاية :

هذا الأمر من صميم عمل الإشراف فربما كان الموظف غير مؤهل بما فيه الكفاية ، ويحتاج لتوجيه أو تدريب والمشرف لم يقدّم بذلك ، وربما العمل أكبر في حجمه من طاقة الموظف وهنا يجب أن يدرس هذا الوضع ويدعم بموظف آخر لمساعدته وبعد ذلك ينظر في وضعه هل تحسن أم لا .

(٥) المساعدة والانتقاد :

كل منا يستطيع الانتقاد ولكن الطريقة مختلفة . فهناك من يوجه النقد مباشرة وفي حضور جمع من الناس وهو يحب هذا حتى يقال أنه انتقد . ومنا من يطلب المساعدة من مرؤوسيه في تنفيذ عمل معه وهو بذلك يقصد توجيه رسالة نقد وبالتالي يكسب زملائه في المساعدة لإنهاء العمل معاً ويوصل الانتقاد للشخص المعنى به . وطلب المساعدة ليس عيباً بل هو تنفيذ للعمل من المرؤوسين بتوجيهات من المشرف وهذا يزيد من ثقتهم بك وسوف يرجعون لك بعد ذلك لتقديم المساعدة لهم وتكون قد تحاشيت انتقادهم . ومن الأفضل أن يتم المدح في حضور بقية الزملاء أما الانتقاد فيكون بعيداً عنهم وبهدف المساعدة وليس الإساءة .

(٦) كيفية ممارسة الإشراف :

من يقوم بالإشراف أحياناً شخص واحد و على مجموعات من الموظفين وأعمال كثيرة ، وهذا يجعل الإشراف عملية صعبة ولكن هناك وسائل كثيرة تساعد على عملية الإشراف ويعتمد نجاح المشرف على استخدامها مثل تطبيق خطة العمل الموضوعية وتنفيذها حسب مراحلها ، والاجتماعات الدورية المخطط لها و المحدد مكانها وزمانها ، والزيارات المبرمجة (الرسمية) وزيارات مفاجئة قليلة ، والتقارير الموجزة والنشرات الدورية .



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

المهارات الإشرافية الفندقية

مهارات وعناصر الإشراف

مهارات وعناصر الإشراف

١

الفصل الأول

المهارات الأساسية للإشراف

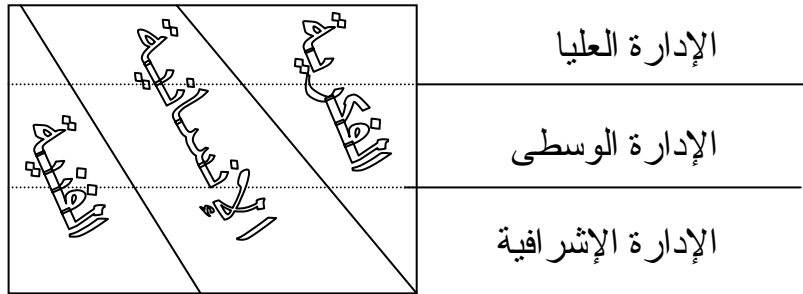
المسؤوليات الأساسية للإشراف

الإشراف

قبل الخوض في الإشراف وعناصره وأدواته لابد من تحديد الركائز التي يستند عليها الإشراف ويستمد قوته منها وتعطيه السلطة بأن يتغلغل في جميع المستويات التنظيمية الإدارية بالنسب المحددة لكل مستوى.....

المهارات الإدارية الأساسية للإشراف

هناك ثلاثة مهارات إشرافية إدارية أساسية يجب أن تتوفر في أي فرد من مستويات التنظيم الإداري لكي يقوم هذا الفرد بأداء عمله على أكمل وجه حسب موقعه في المستوى الإداري وهذه المهارات تأخذ شكلاً هندسياً على الشكل الرباعي بأن يأخذ كل منها جزءاً من هذا الشكل كما في الشكل (٥) .



شكل رقم (٥)

وهو عبارة عن مثلثين قائمي الزاوية متعاكسي الاتجاه على ضلعي متوازي الأضلاع. بحيث تأخذ كل مهارة نسبة تتناسب مع المستوى الإداري المناسب لها من المستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية) وهي كالآتي:

١. المهارات الانسانية :

وهذه المهارات تأخذ نسبة كبيرة من الشكل ومتساوية في جميع المستويات الإدارية. حيث إن هذه المهارات لها علاقة بالتنظيم والذي هو عبارة عن مجتمع بشري له خصائصه واحتياجاته الانسانية المرتبطة بتأثيرها على التنظيم(الفندق) والعلاقات بين أفراده وضيوف الفندق (العملاء) .

٢. المهارات الفكرية :

وهي تتعلق بمعرفة المعلومات والتخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم ووسائل الاتصال وقنواته وسير العمل وتطويره وتقويمه وتحقيق الأهداف. هذه المهارات تزداد مساحتها لدى المستوى الإداري الأعلى وتقل بالتدرج في المستويات الإدارية الأقل .

٣. المهارات الفنية :

وهي تتعلق بالمهارات الفنية المتخصصة التطبيقية ذات العلاقة بالأداء المباشر للمهام كالقيام بإعداد طبق معين من الأكل وما يحويه من نسب ومقادير، ومثل فني الصيانة وإصلاحه لأي آلة في الفندق وهذه المهارات تزداد مساحتها لدى المستوى الإداري والفني الأقل (المستوى التنفيذي) وتقل في المستويات الأعلى . لأنه ليس شرطاً في أن يكون مدير الفندق قد زاول جميع أعمال الفندق لكنه قد يجيد أحدها ولديه المعرفة التي تساعده على معرفة المهام الأخرى . لهذا نجد نسبتها لدى الإدارة العليا أقل منها في المستويات الأخرى .

المسؤوليات الأساسية للإشراف (*)

- لا يمكن فصل مسؤوليات الإشراف عن مستويات الإدارة ، حيث إن مسؤولية الإشراف تشمل كامل التنظيم ، لكنها تركز على المهام التنفيذية أكثر مثل : التوجيه والمتابعة والتنسيق ، وعموماً لا تخرج مسؤولية الإشراف عن تحقيق أهداف الفندق والتي تتلخص في الآتي :
- ١- مسؤولية إدارة وتخطيط الجهود الجماعية للتنظيم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الفندق (المنشأة) .
 - ٢ - المسؤولية نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية وغير المادية خاصة في حالة الندرة .
 - ٣ - المسؤولية نحو تحقيق حاجات ورغبات ضيوف الفندق (العملاء) وكذلك العاملون في ظل أي تغييرات .

(❖) الإدارة عملية ونظام . مرجع سابق . ص ، ١٧٤ .

الفصل الثاني

نطاق الإشراف

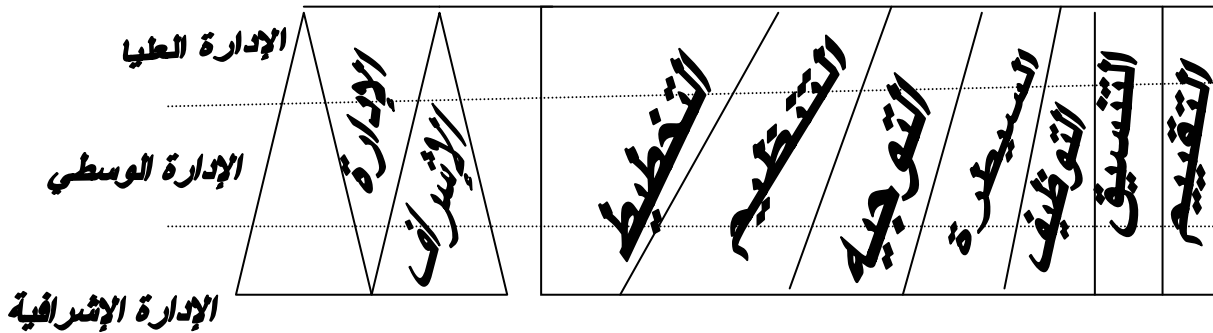
مفهوم الإشراف

نطاق الإشراف

إن الإشراف عملية إدارية وظيفية للتححرر من تنظيم المستويات الإدارية وتحديد السلطة و تمارس في جميع مستويات الإدارة الثلاث الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية (التنفيذية) كما بينها الشكل رقم (٦) بنسب متفاوتة تتناسب والمستوى الإداري وحسب أهمية الإشراف لمتابعة الهدف (العمل) .

مستويات الإدارة والإشراف (١) :

شكل رقم (٦)



الإدارة العليا : (Top Management)

وتسمى أيضاً الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) و مهمتها تحديد الأهداف ورسم السياسات والخطط وتنظيمها واتخاذ القرارات طويلة الأجل أكثر من بقية العناصر. لذا فإن مديري الإدارة العليا غالباً يولون اهتماماً أكبر للبيئة الخارجية للفندق، ولكن لهذا المستوى نسبة من الإشراف على جميع العناصر تتفق مع مهامه .

الإدارة الوسطى : (Middle Management)

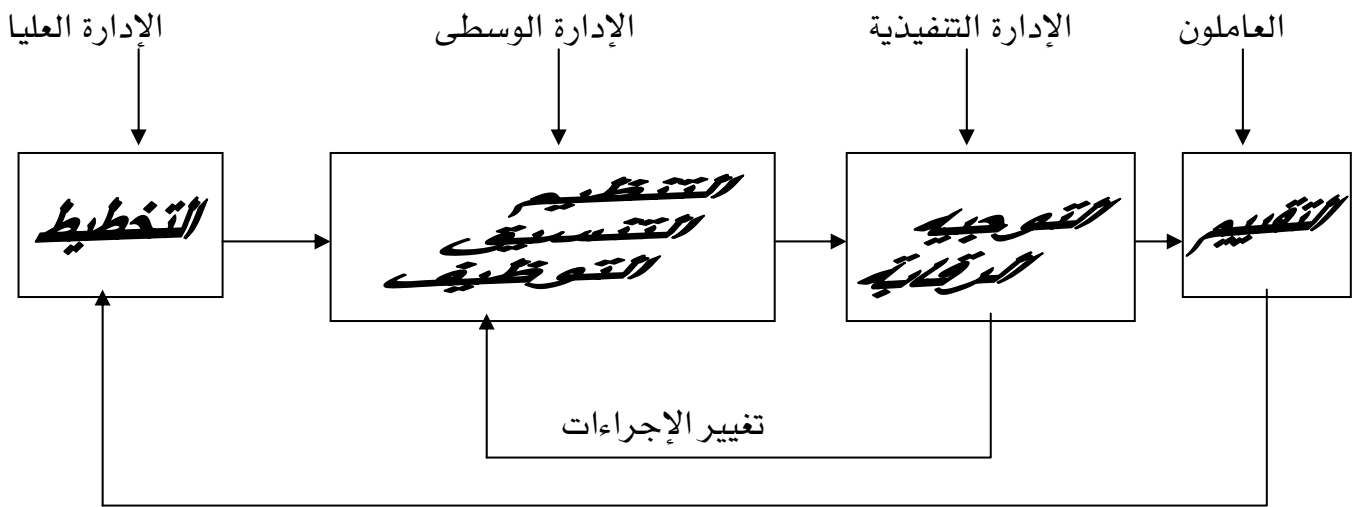
وتسمى الإدارة التكتيكية (Tactical Management) لأنها تتطلب اتخاذ القرارات قصيرة الأجل ذات العلاقة بالعمليات التنفيذية ، وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية (التنفيذية) ، وتتمثل مهامها الأساسية في ترجمة الأهداف ، وينصب اهتمام هذا المستوى على البيئة الداخلية للفندق وتتكون من مدراء الإدارات في الفندق أو رؤساء الأقسام والذي يحدد هذا هو الهيكل التنظيمي للفندق وهي كذلك لها نسبة من الإشراف يتفق ومهامها .

الإدارة الإشرافية (التنفيذية) : (Supervision Management)

وتسمى المستوى الأول في الإدارة (First- Level Management) ويتولى المستوى الأول المهام الإشرافية داخل إدارات وأقسام الفندق { ويعرف في الفكر التقليدي بمستوى الإدارة الدنيا (Lowest Management) . ولا نحبذ أن يُستخدم هذا المسمى } . ويقع على عاتق هؤلاء مسئولية التعامل المباشر مع الضيوف وتوجيه العاملون وهم ما يسمون بالمشرفين (Supervisors) ، ونشير هنا إلى أن هناك فرقاً بين المشرف كفرد والإشراف كإدارة حيث إن الإشراف يمارس على مستوى التنظيم للمستويات الثلاث بنسب متفاوتة لكل مستوى حسب المهام لكل مستوى.

حدود المستويات الإشرافية :

هناك بعض من علماء الإدارة يرى بأنه يجب أن يكون هناك حدود ومهام لكل مستوى وأن يكون إشرافه من واقع المستوى الذي هو فيه (مع تحفظنا على هذا الرأي) . ويرى أصحاب هذا الرأي بأن التخطيط من مسؤوليات الإدارة العليا ، والتنظيم والتنسيق والتوظيف من مسؤوليات الإدارة الوسطى ، والتوجيه والرقابة من مسؤوليات الإدارة الإشرافية ، والتقييم يعتبر تغذية مرتدة فيما دون الإدارة الإشرافية (أي من العاملون) . وفي حقيقة الأمر أن هذا الرأي وأن كان منطقاً لتحديد المسؤوليات لاتخاذ القرارات لكنه تنعدم فيه فرصة المشاركة من جميع المستويات مما قد يحجب أموراً كثيرة عن الإدارة العليا ، وهو يعتمد على التغذية المرتدة من تقييم العاملون لما يصدر من خطط ، ويكون مهمة الإدارة الوسطى والإشرافية تغيير الإجراءات كما يبينه شكل (٧) .



تنقيح الخطة (التغذية المرتدة)

شكل رقم (٧)

لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

١ - مبادئ إدارة الفنادق . مرجع سابق .

٢ - Hospitality Supervision (last Reference) (مرجع سابق) .

مفهوم الإشراف

يهتم الإشراف بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والتقييم والتدريب في مجال العمل على جميع المستويات الإدارية لكي يتيح لها الفرصة للمتابعة عن قرب بهدف تحقيق الإنجاز الكامل وبأقل قدر من تكاليف الموارد المادية والبشرية. لكي تكون عملية الإشراف فعالة يجب أن يسود روح التعاون بين أعضاء الفريق والمشرف في أي مستوى كان من الإدارة لأن العمل أصلاً هو إنتاج بواسطة الآخرين.

أهمية الإشراف:

إن أهمية الإشراف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنشأة عن طريق عناصر الإدارة مجتمعة و حيث إن الإشراف مرتبط بالأداء من حيث حجم العمل لذلك نجده إذ صلة وثيقة بالتنظيم والرقابة والتقييم أكثر من العناصر الأخرى وهذا يتيح الفرصة أمام المستويات العليا من الإدارة بالمتابعة وهناك بعض العوامل المؤثرة على أهمية الإشراف منها:

١. وضوح أهداف الفندق.
٢. مهارات وقدرة العاملون على أداء العمل.
٣. أسلوب الإشراف.
٤. بيئة العمل الداخلية والخارجية.
٥. حجم و مخاطر العمل .

أهداف الإشراف:

يتجه الإشراف في الاتجاه المعاكس للسلطة من حيث القوة في المتابعة لنجد اتساع مداه في الإدارة الإشرافية (التنفيذية) ويقل تدريجيا في المستويات الإدارية العليا بسبب التزامهم بمسؤوليات أكثر ، لكنه لأينعدم حيث إن قوة السلطة في قمة الهرم ولذا تكون من أهدافه الآتي :

١. مساعدة الإدارة في المستويات العليا للتأكد من أن الأداء تم تنفيذه وفق الخطط والسياسات المرسومة .
٢. توحيد وسائل الإشراف مع خطوط السلطة بين المستويات الإدارية .
٣. وسيلة رقابية لكل مستوى من مستويات الإدارة.
٤. استغلال الموارد المتاحة بما يخدم أهداف المنشأة.
٥. رفع مستوى مهارات العاملون عن طريق التدريب والتوجيه.
٦. المساهمة في اتخاذ القرارات لبناء الخطط المستقبلية والتراجع أو التصحيح للخطط القائمة.
٧. توليد الانتماء لدى الضيوف (العملاء).
٨. تطبيع سلوك العاملون بما يخدم أهداف المنشأة (الفندق).

الفصل الثالث

عناصر الإشراف

عناصر الإشراف

إن الإشراف ليس وظيفة بل هو مهمة يقوم بها جميع من هم في داخل التنظيم الفندقية وفي جميع مستويات الإدارة ، وتتفاوت نسب الإشراف حسب وجود الفرد في المستوى الإداري . ولهذا فجميع عناصر الإدارة هي عناصر للإشراف .

التخطيط : Planning

إن التخطيط وظيفة إدارية ومرتبطة بجميع المستويات التنظيمية بالفندق، وتهدف إلى التبصر بالمستقبل .

ويبدأ التخطيط طويل الأجل من الإدارة العليا في الفندق بوضع الأهداف، يليها خطط الإدارة الوسطى والتي تضع أهدافها في ضوء أهداف الإدارة العليا للفندق، ويليهما الإدارة الإشرافية بوضع خططها التنفيذية والتي تساعد على تنفيذ الخطط المحددة حسب أهداف الإدارة العليا وعادة تكون قصيرة جداً يومية أو أسبوعية. مثلاً تضع الإدارة العليا أهداف زيادة المبيعات في قسم الحفلات فتحدد المسؤوليات، وبعد ذلك يبدأ عمل الإدارة الوسطى متمثلاً في إدارة التسويق والمبيعات، وبعد ذلك يبدأ الجزء الأكبر من العملية وهو الحملة التسويقية والتي يباشرها المشرفون ومندوبو التسويق. والسؤال ما نسبة الإشراف لكل مستوى في هذه العملية ؟ وهنا يبدأ دور الإشراف لكل مستوى .

ويجب أن يأخذ التخطيط الخطوات التالية :

١. تحديد الأهداف.
٢. تحديد الوقت لتنفيذ الخطة .
٣. جمع المعلومات.
٤. مرونة الخطة (سهولة التعديل فيها) .
٥. قابلية الخطة للتنفيذ.
٦. صدور الخطة من الإدارة العليا .
٧. سرية الخطة .

أساليب التخطيط :

وهي كثيرة وسوف نتطرق فقط لأساليب التخطيط الخاص بالتشغيل وهو ما يطبق في الفنادق , وهي الموازنات التقديرية , وشبكات الأعمال (أسلوب بيرت) , وخرائط التنفيذ (جانت) وقوائم العمل , والأجندة .

الموازنات التقديرية :

هي من الأدوات التخطيطية , وهي عبارة عن قوائم مالية تحدد الإيرادات المتوقعة وكذلك المصروفات المتوقعة لفترة زمنية مستقبلية , وقد تكون الموازنة التقديرية تحتوي فقط على جانب المصروفات لأن في الفنادق أقساماً كثيرة لأيووجد لها دخل . وعادة تكون الموازنة التقديرية تغطي فترة زمنية حسب سياسة الفندق (أسبوعية / شهرية / فترة أكثر من شهر) . ويوضح الشكل () ميزانية تقديرية لأحد أقسام الفندق والتي يكون لها دخل , ويكون الدخل تقريبي ممكن أن يظهر مريحا أو مخسراً , ويكتب الدخل إجمالاً من غير تفصيل . أما التكاليف الثابتة فهي معروفة مسبقاً في الغالب . ويوضح الشكل (٨) ميزانية تقديرية لقسم في الفندق له تكاليف وليس له دخل مثل قسم الأمن . وبناء على معلومات هذه الموازنات التقديرية تبني الخطط , ويسعى المشرفون لتطبيقها وتقديم التقارير التي تثبت تطبيقها مع إيضاح الأسباب التي قد تخرج بها عن ما كان مرسوم لها .

البند	التكاليف	الدخل
أجور ثابتة	١٥٠٠٠	
أجور مؤقتة	٢٠٠٠	
مصاريف تشغيل	٣٠٠٠	
	٢٠٠٠٠	
المجموع		٣٠٠٠٠

ميزانية تقديرية شكل () .

التكاليف	البند
٦٠٠٠	أجور ثابتة
١٥٠٠	أجور موسمية
٣٠٠	تكاليف ملابس
٢٠٠	تكاليف أخرى
٨٠٠	المجموع

ميزانية تقديرية شكل رقم (٨) .

شبكات الأعمال (أسلوب بيرت) :

وهي توضح العلاقات بين الأنشطة وأيها يبدأ قبل الآخر ويفيد في التقييم أكثر .

خطوات شبكة الأعمال :

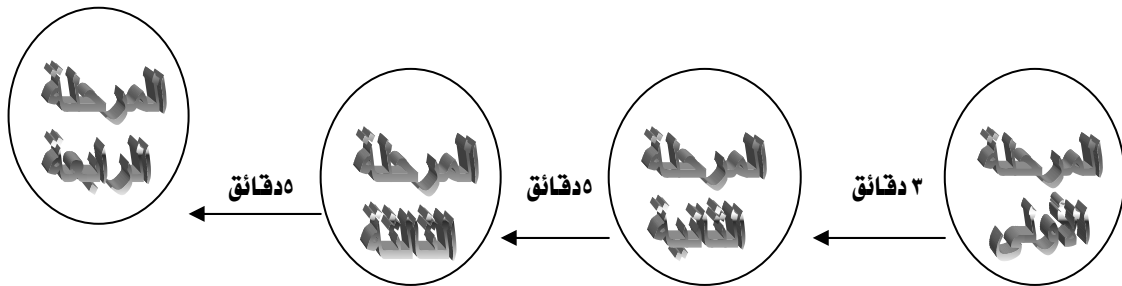
- ١ - تحديد الأنشطة.
 - ٢ - تحديد بداية الأنشطة .
 - ٣ - تقدير الوقت اللازم لكل نشاط.
 - ٤ - تحديد المسار الحرج وهو أطول فترة من النشاط الأول حتى النشاط النهائي.
- ويوضح المثال المبين في شكل (٩) و شكل (١٠) الآتي :
- المرحلة الأولى (وصول الضيف للفندق) يستغرق ثلاثة دقائق من موقف السيارة حتى مكتب الاستقبال.
- المرحلة الثانية (تسجيل الضيف في الاستقبال) يستغرق خمسة دقائق من وصوله للاستقبال حتى يتم إنهاء تسجيله وتسلمه لمفتاح الغرفة .
- المرحلة الثالثة (وصول الضيف للغرفة) يستغرق خمسة دقائق من تسلمه لمفتاح الغرفة ومرافقته لحامل الحقائب ووصوله للغرفة .

والأزمنة في الأصل محددة في الخطة لكل مرحلة وهي تقديرية بهدف الأيضاح هنا . وربما تكون في بعض الفنادق أكثر من ذلك أو أقل . والمهم هو على المشرف أن يتأكد من سير العملية وأن إجراءات الضيف تمت حسب ما رسم لها .

والمسار الحرج (CRITICAL PATH) هو الزمن الذي قضاءه الضيف من وقت وصوله للفندق حتى دخوله للغرفة .

رمز النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق	المدة (الزمن)
المرحلة الأولى	وصول الضيف	—	٣
المرحلة الثانية	تسجيل الضيف	المرحلة الأولى	٥
المرحلة الثالثة	وصول الضيف للغرفة	المرحلة الثانية	٥

شكل رقم (٩) يوضح جدول شبكات الأعمال (أسلوب بيرت)



يوضح الشكل رقم (١٠) أعلاه شبكات الأعمال مبيناً عليه المسار الحرج وهو أطول وقت

يمكن أن يقضيه الضيف من لحظة وصوله للفندق حتى يصل لغرفته ويحسب كالتالي :

$$٣ \text{ دقائق} + ٥ \text{ دقائق} + ٥ \text{ دقائق} = ١٣ \text{ دقيقة .}$$

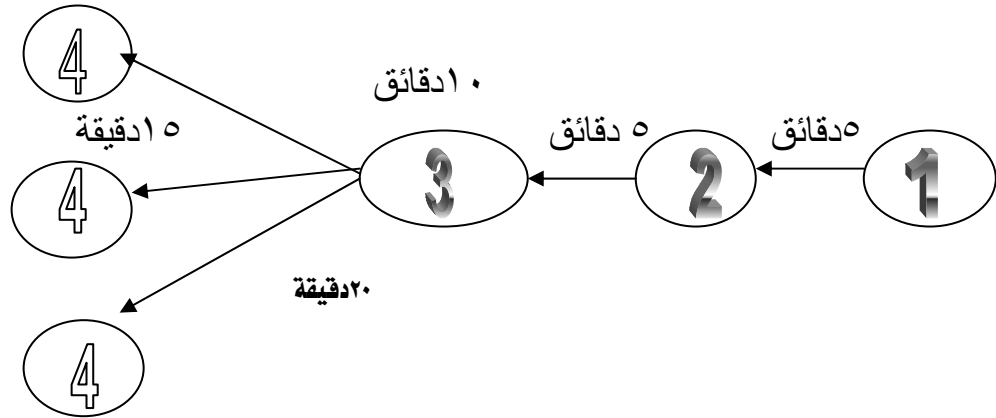
مثال آخر :

وصل للفندق ثلاثة ضيوف ، وكان هناك ثلاثة موظفين في الاستقبال وكانت المراحل التي مروا بها

كالآتي :

المرحلة الأولى إلى الثانية استغرقت خمسة دقائق للجميع , و من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة استغرقت ثمانية دقائق للجميع , ومن المرحلة الثالثة إلى الرابعة كان الوقت الذي استغرقه كل ضيف على التوالي , ١٠ , ٢٠ , ١٥ . ما هو المسار الحرج , و ما هي أسبابه .

الحل :



ويوضح الجدول التالي المسارات والأنشطة ومجموع الأزمنة .

المسارات	الأنشطة	مجموع الأزمنة
الأول	٣+٢+١	٢٣=١٠+٨+٥
الثاني	٣+٢+١	٣٣=٢٠+٨+٥
الثالث	٣+٢+١	٢٨=١٥+٨+٥

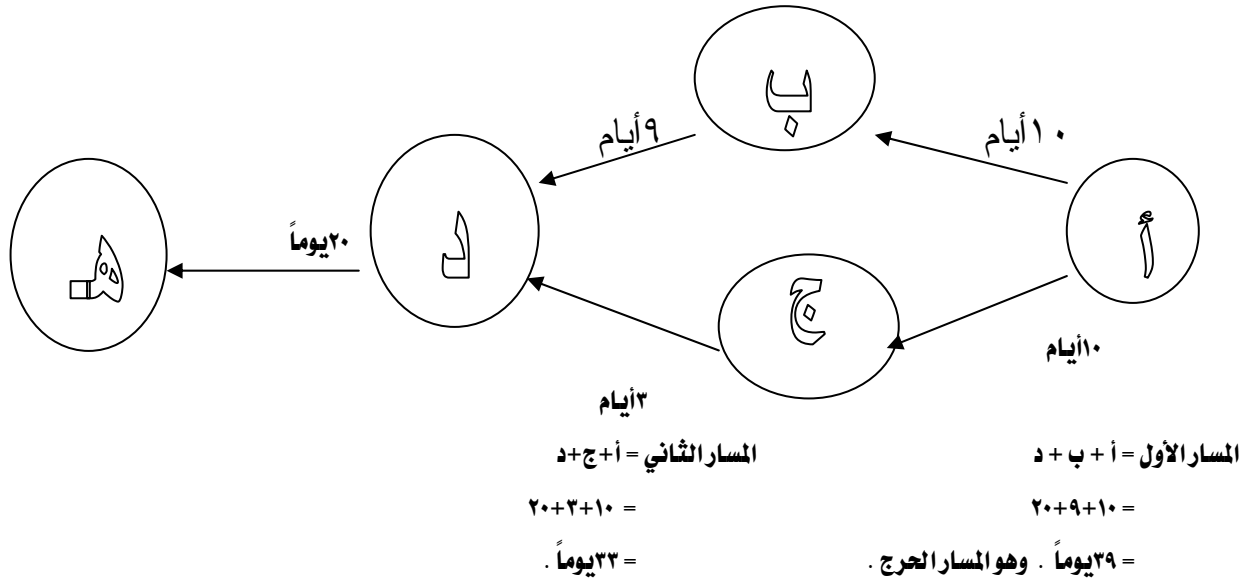
المسار الحرج هو ما يشير إليه السهم عند الضيف الثاني حيث إنه هو الذي استغرق أطول وقت حتى وصل إلى غرفته .

أما الأسباب في تأخر الضيف لوصوله لغرفته :

- ١ - بطء تحرك حامل الحقائب (BELLMAN) .
- ٢ - ازدحام المصعد .
- ٣ - عطل في المصعد مما اضطر الضيف استخدم السلم العادي (الدرج) .
- ٤ - الضيف معاق أو حركته بطيئة لأي سبب آخر .
- ٥ - أسباب أخرى من الضيف (الذهاب للسيارة / العودة للمكتب الأمامي لأي سبب ... الخ) .

وهذه الأسباب ليست حصرية فقد تحدث أسباب أخرى تؤدي إلى تأخر الضيف عن وصوله لغرفته .
 وفي المثال السابق الأسباب من (١ - ٤) من مسئولية الإشراف (الفندق) لأن انعدام الرقابة والمتابعة والتنظيم في العمل قد يؤدي إلى ذلك .
 مثال آخر على شبكات الأعمال (بيرت) :

رمز النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق	الوقت باليوم
أ	تحديد المدعوين للحفل	- -	١٠
ب	إرسال الدعوات	أ	٩
ج	تحديد قائمة الطعام	أ	٣
د	تلقي الاعتذرات	أ, ب, ج	٢٠
هـ	استقبال المدعوين	أ, ب, د, ج	-



خرائط العمل (جانتي) :

وهي تنسب إلى (هنري جانتي) أول من استخدمها . وتسمى أيضاً بجداول النشاط . وهذه الخرائط وسيلة تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة .
 ولهذه الخرائط أبعاد ثلاثة هي :

- ١ - النشاط الواجب أدائه .
- ٢ - القائمين بالعمل .
- ٣ - الزمن .

وفي المثال التالي يوضح تطبيق على خرائط العمل (جانت) :

قامت إحدى الشركات السياحية بالاتصال بالفندق (س) لحجز عدد من الغرف وكانت الخطوات كالتالي :

- ١ - تم الاتصال من قبل الشركة بالفندق في الأسبوع الأول من شهر جماد الثاني للحجز .
 - ٢ - تم تأكيد الحجز في الأسبوع الرابع من شهر جماد الأول . (الفندق) .
 - ٣ - تم التأكد من قبل الفندق أن الشركة دفعت التأمين اللازم وذلك في الأسبوع الأول من جماد الثاني .
 - ٤ - متابعة الحجز من قبل مشرفين الحجز والاستقبال في الأسبوع الرابع من شهر رجب .
 - ٥ - وصول الضيوف للفندق واستقبالهم في الأسبوع الأول من شهر شعبان .
 - ٦ - مغادرة الضيوف وإقبال حساباتهم واستلام المفاتيح في الأسبوع الأول من شهر رمضان .
- وسوف يكون نتائج هذا الحجز في خطط الفندق المستقبلية على النحو الذي تظهره خرائط العمل الموضحة في الشكل رقم (١١) .

رمضان				شعبان				رجب				جماد ثاني				جماد أول				المنفذ	النشاط / المهمة	
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١			
																				مكتب	الحجوزات	
																				-	الحجز	
																				-	مكتب	تأكيد
																				-	الحجز	الحجوزات
																				-	مشرف	التأكد
																				-	الحجز	من دفع التأمين
																				-	مسرف	متابعة
																				-	الاستقبال /	الحجز
																					الحجز	
																					الاستقبال	وصول
																						الضيوف
																						مغادرة
																					الاستقبال	الضيوف

قوائم العمل :

وهي أن يقوم المشرف بتدوين الأعمال المطلوب تنفيذها خلال اليوم أو الأسبوع ، وهو تذكرة للمشرف لكي ينهي أعماله ويتابع بنود القائمة والأفضل أن يرتبها حسب أهميتها في الإنجاز .

أجندة المكتب :

وهو استخدام المفكرة بأن يدون المشرف الأعمال المطلوب إنجازها حينما ترد إليه ، ويدونها في الأزمنة الخاصة بها . ورغم بساطة هذا الأسلوب لكنه ذو تأثير على التخطيط و على عمل المشرف .

التوجيه : Directing

يتضمن التوجيه إرشاد وتحفيز وتدريب العاملون وترتيب جهودهم . وهو أحد العناصر الأساسية للإشراف .

ولإنجاز التوجيه بما يخدم أهداف الفندق يستلزم أدوات أساسية ترتبط فيما بينها بعلاقات تكامل وتداخل وهي :

- ١ - القيادة .
- ٢ - الحوافز والدوافع.
- ٣ - الاتصالات .

أدوات التوجيه**١ - القيادة :**

في ضوء ماتقدم من مدخلات وعمليات ومخرجات للفندق يعتبر السلوك التنظيمي الإداري لمدير الفندق أحد العوامل الهامة في تحديد العمليات فمدير الفندق قد يحقق المخرجات السابقة (رضاء الضيف والعاملون والربح)وقد يكون العكس ، وقد تتفاوت نسب تحقيقها. من هذا المنطلق فمدير الفندق هو القائد الذي يتحمل مع العاملون مسؤولية تحقيق الأهداف وبناء على هذا فلا بد من التعرف على مفهوم القيادة .

تعريف القيادة : (*)

القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق الأهداف , والقائد يجب أن يكون في المقدمة لكي يقود وليس في المؤخرة ليدفع الأفراد نحو العمل وتحقيق الأهداف .

أساليب القيادة (*)

أولاً - القيادة الاستبدادية : AUTOCRATIC LEADERSHIP

والمشرف في هذه الحالة هو الذي يصدر القرارات ، ولا يقبل المناقشة ولا يشرك معه أحد في رسم السياسة العامة للعمل . وهو منفرد بالسلطة ويلزم الآخرين بتنفيذ خططه وقراراته ، ويتميز سلوكه بالعنف والتعسف ويستخدم أسلوب التهديد والتخويف ولا يهتم باتجاهات وأفكار الآخرين . وينسب النجاح لنفسه وجهوده ويقلل من الآخرين وينسب الفشل لهم . وهذا النوع من الإشراف غير مرغوب فيه وقد ينجح في بعض الحالات المحدودة وبالذات التي يكون لها مردود إيجابي على العاملون أما إذا كانت غير ذلك فمصير هذه القيادة الفشل الأكيد .

ثانياً - القيادة الرخوة (الفوضوية) : FREE-S-REIN LEADERSHIP

وهذا النوع من القيادة يعطي قدر كبير من الحرية للعاملين وتغلب عليه الطيبة . ويترك العمل لتصرف العاملون ولا يرغب في تحمل المسؤولية وتوجيهاته سلبية . ولكن هذا النوع من القيادة قد ينجح مع فئة من العاملون مدربين تدريباً جيداً . علاوة على اتصافه بالسلبية فهو ودود ومتسامح إلى درجة عدم اتخاذ القرارات . وفي ضوء ذلك ينتشر الإهمال والفساد ، لأن المسؤوليات غير محددة والمهام والواجبات المطلوب تنفيذها غير معروفة .

ثالثاً - القيادة الديمقراطية : DEMOCRATIC LEADERSHIP

وهذه القيادة هي أنسب الأنواع للمشرف بالذات ، والمشرف الديمقراطي يشجع على المشاركة في رسم سياسات العمل وطريقة القيام به . وهذا النوع من المشرفين يظل دائماً واحداً من المجموعة . وهو بهذا مدرك بأن الرضا الوظيفي والإنتاج الجيد يسيران جنباً إلى جنب . وتتميز هذه بميزات كثيرة منها :

- ١ - تطوير وتنمية الأهداف والسعي جماعياً لتحقيقها.
- ٢ - العمل على رفع المهارات.
- ٣ - السعي على جذب القدرات المتميزة في أداء العمل.
- ٤ - الحد من الصراعات والخلافات والبحث عن أسباب نشؤها.

رابعاً - القيادة الجامدة (البيروقراطية) : BUREAUCRATS LEADER

وهو القائد الذي يهتم بالشكل عند التنفيذ على حساب الكفاءة ، والمشرف الذي يكون من هذا النوع يبذل الجهد والمال والوقت ويدفع العاملون لتحقيق أهدافه ، ويستعمل سلطاته لذلك . ويعتمد على معاونين خاصين ينقلون له ما يدور في الفندق ، ويحاول إشغال الآخرين حوله ببعض الأعمال .

وهو يكره المرونة ويحاول استيفاء الشكل عند متابعته للعمل بصرف النظر عن النتائج المتحققة ، وليس لديه توازن في الأمور بل التطرف هو مطلبه لأنه في الواقع يبذل جهداً كبيراً لكنه ليس للمصلحة العامة ، وإنما للحفاظ على الشكل .

والمشرف كقائد يتعامل مع مرؤوسيه كأفراد لهم ميولهم ورغباتهم المختلفة تبعاً للفروق الفردية بينهم . وتختلف أساليب القيادة باختلاف العاملون والعمل والبيئة ، وقد يكون المشرف استبدادياً أو ديموقراطياً أو رخواً لما يتطلبه الموقف .

٢ - الدوافع والحوافز :

الإشراف وعلاقته بالدوافع

إن لإشراف يتعامل مع ظواهر سلوكية قد تظهر في أي مستوى من مستويات الإدارة أو مع أي مرحلة من مراحل التنفيذ (العمل) سواء بانحراف الخطة عن مسارها الصحيح أو بسبب تدني أداء العاملون وتكون الدوافع هي أحد الأسباب سواء للنجاح أو الفشل ، والدوافع لها أسباب قد تكون حاجات (مطالب) للعاملين أو تحفيز من طرف آخر (إدارة الفندق مثلاً ..) لتحقيق هدف ثانوي للفندق أو تميز في الأداء .

إذا الدافع يدفع الفرد للتصرف تصرفاً معيناً لإشباع حاجات معينة أو تحقيق هدف ووسيلة هذا الإشباع هو الحافز .

أنواع الحوافز

١. الحوافز السلبية والأيجابية :

الحوافز السلبية مقترنة بالعقاب والتهديد والمعارضة الشديدة لكل جديد وإبداع .

٢. الحوافز المادية والمعنوية :

الحوافز المادية هي تلك الملموسة والتي تكون على شكل نقدي مثل العلاوات ، والمكافأة ، والمشاركة في الأرباح وجميع الخدمات المدفوعة للعاملين .

أما المعنوية فهي التي تزيد من تماسك العاملون وشدهم للعمل وترضي حاجاتهم الذاتية

والاجتماعية مثل إتاحة الفرصة لهم بالتقدم ، ومشاركتهم في رسم السياسات الخاصة بالفندق ، ومنحهم الأوسمة والشهادات والتكريم .

شروط نجاح الحوافز :

وهي كثيرة نذكر منها الآتي :

١. الهدف : ارتباط الحوافز بأهداف محددة مسبقا ومعلومة لدى الإدارة والعاملون وتتغير تبعا لظروف معينة مرتبطة بسياسات الفندق .

٢. المناسبة : إن ربط الحوافز وبالذات المادية بمناسبات معينة ومنتقاربة مثل المناسبات الدينية والاجتماعية والحسابات الختامية يقلل المسافات بينها ويعطي أملاً للعامل في الحصول عليها في أقرب فرصة .

٣. الاستمرارية : استمرار الحوافز يعطي الطمأنينة ويخلق التنافس بين العاملون .

٤. العدالة : أن لا يكون فيها تحيز ويكون لها معايير ثابتة وقابلة للقياس مثل الزيادة في الإنتاج ، تخفيض الحوادث الخ .

٥. القوة : تستمد قوتها من مشاركة العاملون والإدارة في وضع نظامها .

مفهوم الدوافع :

الدافع هو قوة محركة وعامل داخلي يثير السلوك ويسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة .

نظريات الدوافع

١. النظرية الكلاسيكية : أساسها المناداة بأن الدافع الاقتصادي هو من أهم دوافع العمل وتنتكر للإنسان ومعتقداته وأفكاره وحاجاته .

٢. نظرية العلاقات الانسانية :

تنادي بضرورة تفهم العاملون وميولهم ورغباتهم لخلق التعاون المشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق الأهداف .

٣ - نظرية العاملون:

وترتكز هذه النظرية على مجموعتين من الحاجات يؤثران على سلوك الأفراد وهي الحاجات البيئية والتي لها دور في منع تدمير العاملون ولكنها لا تؤثر تأثيراً إيجابياً مثل سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات والأجور والأمان . والثانية هي الدوافع والتي تزيد من العطاء والنشاط من تحمل مسؤولية وإنجاز وعمل جيد ، فإن وجودهما له أثر إيجابي .

٤. سلم الحاجات (ماسلو) :

إن لهذه النظرية مكانة ، حيث خالفت المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان الفكر الإداري يحسبها خارجية بينما وصفها (ماسلو) بإنها داخلية .

وقد رتبها على شكل هرم وفق أولويتها من القاعدة حتى قمة الهرم .

١. الحاجات الأساسية :

متمثلة في الطعام والمسكن والجنس وهي أساسية لضمان بقاء الحياة ، يتساوي فيها بها الأفراد بصرف النظر عن أعمارهم أو جنسياتهم ، ولكنهم يتباينون في درجة الإشباع . ومصدر إشباع هذه الحاجات هو

المال

٢. حاجات الأمان :

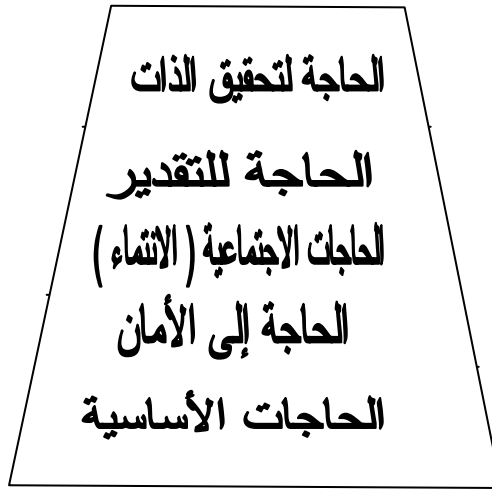
وهو الميل إلى بيئة توفر له الاستقرار في الحاضر والمستقبل والطمأنينة على نفسه وأهله وماله ، ولهذا فالاستقرار الداخلي للمنظمة يجعل الفرد ميالاً للبقاء فيها .

٣. الحاجات الاجتماعية :

يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الانتماء والصدقة .

٤ - حاجات التقدير :

وهي حصول الفرد على الاحترام من قبل الآخرين مثل إشعاره من قبل الإدارة بقيمة عمله والشعور بالثقة. الحاجة لتحقيق الذات : وهي سعي الفرد إلى تحقيق كل ما يتفق مع قدراته من إنجاز ونجاح . و حيث إن ترتيب ماسلو (MASLOW) للحاجات الانسانية يحظى بأهمية في علم الإدارة والعلوم الانسانية فقد أوردناه في الشكل رقم (١٢) .



شكل رقم (١٢)

٣- الاتصالات : (*)

الاتصال عملية يتم بمقتضاها توصيل المعلومات من شخص إلى آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ويستغرق الاتصال الجزء الأكبر من العمل حيث يصل إلى ما بين (٧٠ % - ٨٠ %) من ساعات العمل يومياً بهدف التوجيه للجهود الجماعية للوصول لتنفيذ الأعمال بالصورة السليمة .
ونقسم الاتصال إلى داخلي وخارجي .

الاتصال الداخلي :

وهو عمليات الاتصال التي تتم في داخل الفندق وهي تسير في ثلاثة اتجاهات كالآتي :
الاتصال إلى أسفل :

وهو تدفق المعلومات من الإدارة العليا في الفندق إلى المستويات الأقل بهدف نقل التوجيهات والتعليمات التي توضح وتشرح الأهداف والسياسات والتعليمات المحددة .
الاتصال إلى أعلى :

وهو التغذية المرتدة نتيجة التوجيه حاملاً التأكيد على فهم التوجيه أو استفسارات ، ويأتي هذا الاتصال من أسفل صاعداً إلى أعلى المستويات .
الاتصال الأفقي :

ويتم هذا الاتصال فيما بين المستوى الواحد أي بين أقسام الإدارة الواحدة ، ويهدف إلى عملية التنسيق لتتكامل الجهود لتحقيق أهداف الفندق .

الاتصال الخارجي :

إن الفندق الذي يملك اتصالاً داخلياً فعالاً يكون أكثر قدرة على تكوين علاقات ممتازة خارجياً .
لأن الاتصال الخارجي يتعامل مع ضيوف الفندق والعملاء والموردين، فهو يتعامل مع البيئة الخارجية للفندق بكل عناصرها .

* (لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

١ - تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية . مرجع سابق .

٢ - الإدارة عملية ونظام . مرجع سابق .

أهداف الاتصال :

ومن أهداف الاتصال الآتي :

- ١ - توضيح الأهداف .
- ٢ - ضمان التنفيذ السليم للخطة .
- ٣ - تقوية قناة الاتصال مع البيئة الداخلية والخارجية للفندق .
- ٤ - الحصول على المعلومات والتأكد من صحتها .
- ٥ - الاهتمام بالمتعاملين مع الفندق .

التنظيم : Organizing (*)

هو تحديد الأدوار والعلاقات لكافة المستويات الإدارية في الفندق وتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي للفندق ، وفتح قنوات اتصال بين العاملون وإدارة الفندق والمتعاملين معهم من ضيوف وموردين . والهيكل التنظيمي ليس هو هدفاً في حد ذاته بل هو أداة لتحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد المكونات الرئيسية للفندق ، ويوضح الشكل (١٣) نموذجاً لهيكل تنظيمي لفندق تقريبي وليس قياسياً . حيث يمكن أن يكون أكبر من ذلك والتنظيم الفندقي يعتمد على تحديد العلاقات مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً وأفقياً .

وقد أورد الدكتور / سعد عيد مرسى بدر : في دراسة له عن البناء التنظيمي للفندق . بأن التنظيم الفندقي ينقسم إلى قسمين هما :

أ - أقسام إدارية :

وتشمل مكتب مدير الفندق وإدارته والحسابات والمراقبة والأمن والخزينة والمستخدمين .

ب - أقسام فنية :

وتشمل الغرف ، الأغذية والمشروبات ، والمخازن والمطبخ والاستلام والمغسلة (كل هذه الأقسام لها علاقة بالإنتاج في الفندق) .

وقد حدد الدكتور / سعد بدر : بأن التنظيم يركز على ثلاثة ركائز هي التنسيق ، والعنصر الإنساني ، والأقسام الإدارية والفنية .

وهذه التقسيمات لاتخرج عن التقسيمات الواردة في مراجع الإدارة الفندقية بل تؤكد لها ، حيث قسم التنظيم الفندقي إلى :

1- Front House .

2- Back House .

(❖) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

١ - د . محمد أمين السيد على . إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية . دار وائل للنشر . عمان . ط أولي . ١٩٩٨ م .

٢ - مبادئ إدارة الفنادق . مرجع سابق .

٣ - د . سعد عيد مرسى بدر . البناء التنظيمي للفندق . دار المعرفة الجامعية . الإسكندرية ، ١٩٩٦ م .



شكل رقم (١٣) يبين الهيكل التنظيمي لفندق .

تعريف التنظيم الفندقى :

هو تجميع أنشطة لتحقيق أهداف الفندق وإسناد هذه الأنشطة إلى شخص مسئول يمنح سلطة مناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط .

مفهوم التنظيم الفندقى :

- ١ - مبررات وجود التنظيم الفندقى تحقيق رغبات الضيوف وتحقيق الربح .
- ٢ - الكفاءة العالية في الأداء مستتدة على الوضوح في العلاقات بين وحدات الفندق .
- ٣ - لإنجاز العمل بصورة أفضل يقسم الفندق إلى وحدات صغيرة .
- ٤ - تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات تعتمد على الاتصالات الأفقية والصاعدة والهابطة.
- ٥ - المحافظة على الأنشطة الجوهرية داخل الفندق مثل السلطة والاتصال ... الخ , وكذلك الأنشطة المساعدة التي تربط الفندق مع بيئته الخارجية .
- ٦ - تحقيق أهداف الفندق يعتمد على توجيه وجهود الأفراد .
- ٧ - يتطور التنظيم الفندقى باستمرار حسب رغبات وميول الضيوف .

أهم مبادئ التنظيم الفندقى :

- ١ - صلاحيات متصلة وغير متداخلة .
- ٢ - مسئول واحد لكل قسم أو وحدة .
- ٣ - وضوح العلاقات بين وحدات الفندق .
- ٤ - تحديد الصلاحيات .
- ٥ - التدريب المستمر .
- ٦ - تحقيق رغبات الضيوف .
- ٧ - البحث عن الجودة النوعية في تقديم الخدمة .

الرقابة : Controlling (*)

الرقابة تعتبر القرينة الثانية بعد التوجيه التي تحقق أهداف التخطيط , فهي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجاز .
والرقابة لها صلة بعمل الفندق ككل وهي قاعدة أساسية لمدخلات ومخرجات وعمليات الفندق علاوة على اكتشاف الانحرافات وعمليات التصحيح.

أنواع الرقابة :

١ - الرقابة المستمرة :

وتسمى الرقابة المباشرة , ويعتبر هذا النوع من الرقابة هو أفضلها , لأنه يتوقع حدوث الانحرافات ويتخذ القرار اللازم للتصحيح ومنع وقوع هذه الأخطاء مستقبلاً . وعادة يصاحب مثل هذا النوع من الرقابة التوجيه المستمر حيث إنه ليس شرطاً أن يكون التصحيح باتخاذ قرار مكتوب . وتطبق الرقابة المستمرة على جميع أعمال الفندق اليومية .

٢ - الرقابة المرحلية :

وتتم هذه الرقابة بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل التنفيذ بحيث يتم مقارنة التنفيذ الف على للمرحلة مع المعايير الموضوعة لهذه المرحلة . ولا يبدأ في المرحلة التي تليها حتى يتم التأكد من السابقة , وأحياناً يكون لزاماً الانتهاء من المرحلة السابقة , ويصلح هذا النوع من الرقابة في الأقسام الإنتاجية في الفنادق مثل الأغذية والمشروبات والمغسلة .

٣ - الرقابة بعد التنفيذ :

وهي من أضعف أنواع الرقابة لكنها تصلح للتقييم . لأنه يتم فيها مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة وبالتالي لا تتم المعالجة في الوقت المناسب إنما يتم تلافي الأخطاء في المرات القادمة . ويصلح هذا النوع من الرقابة على الخطط التي لا تؤثر على الأهداف الرئيسية مثل الرقابة على عمليات النظافة لمعدات المطبخ والتي يمكن إعادة نظافتها مرة ثانية لأنها تعتبر عملية مستقلة ولا يترتب عليها تأخير وكذلك ترتيب مستودعات وثلاجات الفندق (ومن المستحسن أن تكون الرقابة على المستودعات مستمرة) .

مراحل الرقابة

١ - تحديد معايير الإنجاز :

والفندق أمام نوعين من الإنجازات بعضها كمية ويستطيع أن يضع لها معايير قياس مثل سرعة تنظيف الغرفة بعد مغادرة الضيف أو المدة الزمنية التي يستغرقها الضيف في مكتب الاستقبال عند الوصول أو المغادرة ، والآخر غير كمية وأهمها قياس درجة رضا الضيوف والتي يحكمها عناصر يصعب قياسها من قبل الفندق والخاضعة لسلوكيات الضيوف ، ففي الفندق توضع معايير تتناسب وموضوع القياس وذلك لتقييم نتائج الأداء .

٢ - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير :

بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ يبدأ الفندق في مقارنته بالمعيار المحدد لقياسه . وقد يطبق هذا في الإشراف الداخلي من حيث الجودة والزمن المحدد ، ويتم هذا قبل حصول الضيف على الخدمة لذا يسهل على الفندق تحديد الانحراف وتصحيحه .

٣ - تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات :

وتأخذ هذه المرحلة ثلاث خطوات متعاقبة :

- أ - تفسير النتائج : وتتم بعد عملية المقارنة لتحديد الانحرافات لاتخاذ القرارات بعد ذلك .
- ب - تحليل أسباب الانحرافات : ولا تخرج عن الأسباب التالية خطأ في الخطة أو التنفيذ أو خطأ في المعيار وهذه الأسباب هي التي تؤدي إلى انحراف الأداء المحقق عن الأداء المخطط له .
- ج - تصحيح الانحرافات : وهو اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وبيانات للأسباب التي أدت إلى الانحراف وتصحيح الوضع .

أساليب الرقابة

إن أساليب الرقابة لا تخرج عن الوسائل التي تم بها التخطيط مثل : الميزانيات التقديرية ، والتقارير بأنواعها ، والملاحظة الشخصية ، وتحليل التعادل وسوف نورد موجزاً عن هذه الأدوات المستخدمة في الرقابة .

١ - الميزانيات التقديرية :

هي بيان تقديري مستقبلي لفترة زمنية محددة ، وفيها نسبة تجاوزات منطقية بالزيادة أو النقص . كل قسم في الفندق يضع ميزانية تقديرية وعليه أن يبين الأسباب في نهاية الفترة فيما لو برزت أسباب أدت إلى اختلاف الميزانية عن التقدير المقرر لها .

وللميزانيات التقديرية فوائد كثيرة منها :

- أداة للتخطيط لبلورة الأهداف في شكل رقمي .
- تسهل مهمة الإدارة في ممارسة التنسيق .
- تكشف الانحرافات .
- تحدد المسؤولية .

٢ - التقارير :

والتقارير هي وسيلة إدارية وتنقسم إلى قسمين :

أ - التقارير الإحصائية :

وهذه التقارير منطقية تتضمن بيانات تساعد على الدراسة والتحليل والمقارنة ، وتكون في شكل جداول أو خرائط توفر معلومات تسهل الوصول إلى النقاط الهامة والملفتة للنظر مثل تدني نسب الإشغال في الفندق في وقت يفترض أن تكون النسب عالية .

والتقارير الإحصائية قد تكون رقمية أو تاريخية أو مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لمسار الفندق لأغراض التخطيط على المدى القريب أو البعيد ، وكذلك الرقابة على الخطط القائمة .

ب - التقارير الخاصة :

وهي لا تختلف عن التقارير الإحصائية من حيث جمع المعلومات . وهي وسيلة للإطلاع على سير العمل بإعداد تقارير عن الفندق أو إحدى إداراته أو موضوع محدد عن طريق السجلات والملفات والرأي العام (رأي الضيوف مثلاً في الفندق أو خدمة معينة يقدمها الفندق) .

وتكون هذه التقارير مكتوبة عادة ، وقد يحتاجها المدير أو المشرف شفوية .

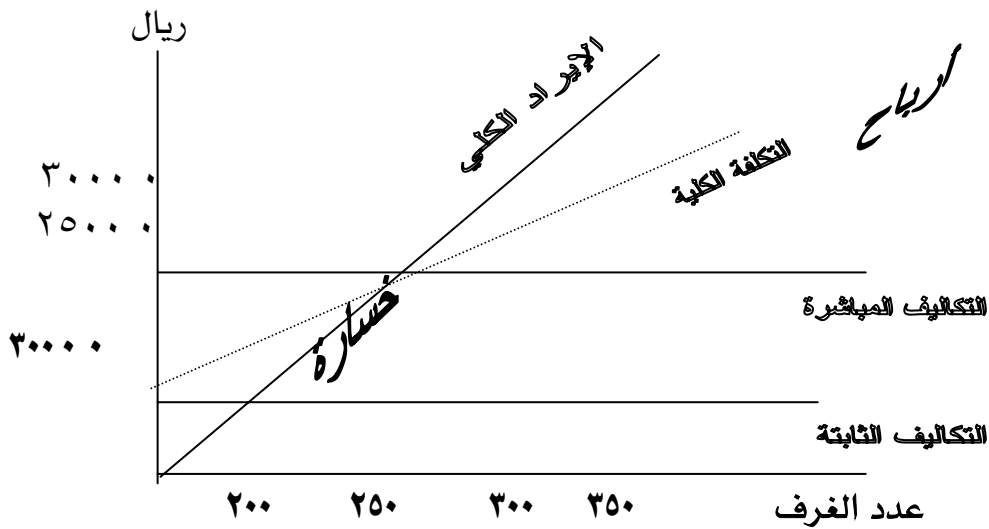
٣ - الملاحظة الشخصية :

وهو متابعة المشرف لمجموعة من العاملين تحت إشرافه من حيث سير العمل والنتائج المتحققة ، و على المشرف زيارة المواقع التي يشرف عليها على فترات متباعدة للوقوف على تنفيذ العمل بصورة جيدة وهذه الطريقة تفوق التقارير في أحياناً كثيرة خصوصاً إذا كان المشرف ممن يحق له اتخاذ القرار .

وتبرز أهمية الملاحظة في حالة وجود موظفين جدد يحتاجون للتوجيه والإشراف المباشر على طريقة الأداء .

٤ - تحليل التعادل :

هي النقطة التي لا يتحقق عندها أرباح أو خسائر، و تعتبر نقطة التعادل مهمة جداً في تحديد الأرباح والخسائر والتقليل من التكلفة الثابتة لزيادة الأرباح ويمكن استخدامها لأي غرض له تكاليف ثابتة وتكاليف كلية ويبين الشكل رقم (١٤) تحليل التعادل .



يوضح الشكل (١٤) نقطة التعادل في الرسم أعلاه .

ولكي تتحقق نقطة التعادل هذه . لا بد للفندق أن يبيع (٢٥٠) غرفة ، وبسعر (١٠٠) ريال للغرفة الواحدة . لأن التكاليف الثابتة = ٢١٠٠٠ ريال . والتكاليف المباشرة = ٤٠٠٠ ريال .

وإجمالي التكاليف الكلية (٢٥٠٠٠) ريال . وهكذا تصبح الحالة بدون ربح أو خسارة ، ولكي يحقق الفندق أرباحاً عليه أن يتعامل في بادئ الأمر مع التخفيض في التكاليف المباشرة وتكون الأرباح نسبتها قليلة جداً ، والخطوة الثانية التعامل مع التكاليف الثابتة وتخفيضها ، وهذه الخطوة ترفع نسبة الأرباح لكنها تحتاج لوقت كافٍ ليتم تخفيضها . أما الخطوة الثالثة فهي تغيير السعر لأعلى من السعر الحالي وهذه قد تكون غير مجدية في وجود المنافسة .

التكاليف الثابتة : هي كل ما يدفع سواء كان للفندق إيراد أو لم يكن مثل : احتساب نسبة إيجار الفندق ورواتب العاملون والمصاريف اليومية .

التكاليف الكلية : هي التكاليف الثابتة مضافاً إليها التكاليف التي تدخل في تقديم الخدمة للضيف في الفندق سواء من بيع الغرف والخدمات أو إنتاج أغذية (تكاليف مباشرة) .

- التكاليف المباشرة : هي الفرق بين التكاليف الكلية والتكاليف الثابتة .
- الربح : هو الفرق الموجب بين الأيراد الكلي والتكلفة الكلية .
- الخسارة : هو الفرق السالب بين الأيراد الكلي والتكلفة الكلية .

التنسيق Coordinating (*)

التنسيق من المهارات الإشرافية والتي تزاوّل في جميع مستويات الإدارة الفندقية ، وهو تنسيق جهود العاملين لتحقيق أهداف الفندق وتقديم أفضل مستويات الخدمة مع استعمال الموارد بكفاءة عالية . والتنسيق يعتبر قاعدة أساسية تتساوى فيها جميع المستويات الإدارية .

تعريف التنسيق :

هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في داخل الفندق وخارجه وتساعد على التكامل بين البيئتان الداخلية والخارجية .

ومن أهم أسس التنسيق :

- ١ - صلاحيات الإشراف لكل مستوى إداري .
- ٢ - تحديد المهام واتخاذ القرار .
- ٣ - اختلاف الأنشطة بين العاملين .
- ٤ - اختلاف القدرات بين العاملين .
- ٥ - اختلاف وتنوع وسائل إنجاز الأعمال .
- ٦ - تهديد بقاء الفندق في غياب الاتصال والتنسيق الجيد .
- ٧ - التنسيق عن طريق الإرشاد الشخصي المباشر من المشرف .
- ٨ - تفاوت الجهود المبذولة في الفندق غير الصالح في غياب التكامل والتنسيق .

خطوات التنسيق :

بمعنى عام التنسيق هو التعاون . وتتخذ إدارة الفندق كل التدابير اللازمة للتصدي إلى عدم التعاون لكي تجعله ملزماً لكل من يتعامل معها من عاملين وموردين وأحياناً يصل هذا الإجراء إلى الضيوف خصوصاً إذا كانوا هيئات وشركات أو في أوقات الإشغال الكامل . ولكن بصفة عامة الفندق يعتمد على عنصر التنسيق في كافة النواحي ومع كل المتعاملين . ولهذا فهناك إجراءات تتخذ بحق من يتهاون أو يتجاهل عملية التنسيق وهي كالاتي :

١ - القهر :

وهو توقيع العقوبات والجزاءات في حالة عدم التعاون. ويعتمد على الشريعة التي يطبق عليها . حيث التطبيق على العاملون يختلف عن التطبيق على الضيوف وكذلك يختلف مع الموردين . مثال : موظف أساء التعامل مع ضيف يختلف عن موظف تأخر عن الدوام . فالأول النتيجة الأكيدة هي الفصل من العمل أما الثاني فعقوبته قد تكون لفت نظر أو الخصم من مرتبه مع العلم أنه في الحالتين كان عدم التعاون واضحاً .

٢ - الحوافز :

وهو منح المكافآت والحوافز لمن كان تعاونه جيداً . مثال : مورد يتعامل مع الفندق لتوريد اللحوم مثلاً لأكثر من ثلاثة سنوات وكان حسن السمعة وأسعاره جيدة والمهم أنه كان متعاوناً مع الفندق في تأمين أي كمية يطلبها الفندق وربما في أي وقت . وبعد هذه المدة من التعاون هل تكون المكافأة أن ينهي الفندق التعامل مع هذا المورد . الإجابة الطبيعية هي (لا) . إذاً الفندق منحه حافزاً نظير هذا التعاون بتجديد العقد معه مرة ثانية .

٣ - العلاج :

وهذا الإجراء هو الأصعب في عملية التنسيق لأنه يحتاج لمجهود في البحث والتقصي عن أسباب عدم التعاون ووضع الحلول المناسبة. وبالتالي فقد يكون مكلفاً من حيث الوقت والجهد والمال . وعادة يستخدم هذا الإجراء إذا كانت المشكلة في عدم التعاون على مستوى الفندق عامة وقد يكون سببها التنظيم .

مثال : العاملون في التسويق والمكاتب الأمامية والإشراف الداخلي يشكلون حلقة متكاملة وجميعهم يهدفون لبيع الغرف في الفندق إذا لا بد أن يكون بينهم تعاون (تنسيق) . فالتسويق يبيع الغرف

والمكاتب الأمامية تستقبل الضيوف والإشراف الداخلي يعد الغرف ويجهزها , فكيف لو لم يكن هناك تقارير واتصالات متبادلة بينهم . ففي مثل هذه الحالة لا بد لإدارة الفندق من التدخل وأيجاد الوسيلة التي يمكن بواسطتها أن يتم التنسيق .

(❖) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

- الإدارة في المؤسسات الاجتماعية . أ . د . احمد مصطفى خاطر . وآخرون . المكتبة الجامعية . الإسكندرية . ط أولي . ٢٠٠١ م .
- مبادئ إدارة الفنادق . مرجع سابق .
- تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية . مرجع سابق .
- البناء التنظيمي للفندق (دراسة) . مرجع سابق .

التوظيف Staffing (*)

يتضمن التوظيف الحصول على العاملون ، ويتعين على المستويات الإدارية في الفندق بأن تشارك في وضع السياسات الخاصة بذلك . وكذلك التأكد من حصول العاملون على حقوقهم والمتابعة لجودة أدائهم . ولرؤساء الأقسام والمشرفين الرأي الأول في التعيين وكتابة التقارير عن العاملون .

أساسيات التوظيف :

- ١ - وصف لكل وظيفة .
- ٢ - دراسة المصادر الجيدة للحصول على عاملين جدد ومؤهلون .
- ٣ - شمول الاستثمارات لكافة المعلومات .
- ٤ - وضع آلية خاصة بالعاملون سواء الجدد أو الذين على رأس العمل وتكون من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية .
- ٥ - إعداد خطط للتدريب والتقييم .
- ٦ - إعداد برامج تعريفية للعاملين الجدد .
- ٧ - وضع السياسات الخاصة بالنقل والترقية والتأديب و الإجراءات الخاصة بالطرد من العمل .

دليل الموظفين :

مهم لجدولة ساعات العمل وأداة رقابة يستخدمها المشرف ، ويتسع الدليل لجدولة العدد الحقيقي للعاملين لكل يوم في نفس الفترة والتكلفة الحقيقية لمرتباتهم وهو أحد المؤشرات الثابتة التي تتبني عليها الميزانية التقديرية .

وهو يتم في ثلاثة خطوات كالآتي :

الخطوة الأولى :

وهو إيجاد عدد الغرف ونسبة الإشغال ، ويمكن الحصول عليها من التقرير اليومي للغرف أو من تقرير المدير الليلي .

الخطوة الثانية :

وهي إيجاد الإنتاجية للعامل الواحد بقسمة ساعات العمل الفعلية على الزمن المحدد لكل غرفة ، ولو فرض أن ساعات العمل الفعلية ثمان ساعات والغرفة تستغرق نصف ساعة للانتهاء من نظافتها وتجهيزها فتحسب كالتالي :

تقسم الساعات الفعلية على الزمن المحدد ($٣٠ \div ٨ = ٣٠ \div (٦٠ \times ٨) = ٣٠ \div ٤٨٠ = ١٦$ غرفة) .

بقسمة الغرف المشغولة على إنتاجية الفرد ($١٦ \div ٣٠٠ = ١٨,٧٥ = ١٩$ عامل) .

- ١ - بضرب التكاليف اليومية للغرفة في عدد الغرف المشغولة ($300 \times 10 = 3000$ ريال) .
والسعر هنا فرضي للغرفة يمكن أن يكون أقل أو أكثر .
الخطوة الثالثة :
يتم فيها تجميع في نهاية الكشف لعدد الساعات وإجمالي التكاليف .
ويوضح الشكل رقم (١٥) دليل الموظفين أو العاملون

فندق (س)										
نسبة الإشغال:	١٠٠%	٩٥%	٩٠%	٨٥%	٨٠%	٧٥%	٧٠%	٦٥%	٦٠%	٥٥%
الغرف المشغولة :	٣٠٠	٢٨٥	٢٧٠	٢٥٥	٢٤٠	٢٢٥	٢١٠	١٩٥	١٨٠	
ساعات العمل :	١٥٠	١٤٢	١٣٥	١٢٧	١٢٠	١١٣	١٠٥	٩٨	٩٠	
عدد العاملون :	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	
التكلفة :	١٩٠	١٨٠	١٧٠	١٦٠	١٥٠	١٤٠	١٣٠	١٢٠	١١٠	
مجموع ساعات العمل :	١٥٠	١٤٢	١٣٥	١٢٧	١٢٠	١١٣	١٠٥	٩٨	٩٠	٨٣
مجموع التكلفة :	١٩٠	١٨٠	١٧٠	١٦٠	١٥٠	١٤٠	١٣٠	١٢٠	١١٠	٩٠

يمكن أن يكون في هذا البيان أكثر من شريحة من العاملون أو أكثر من فترة عمل وبالتالي يكون هناك إجمالي للساعات والتكلفة الكلية ، وما ورد في شكل (١٥) ما هو إلا مثال فقط .

(❖) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

(١) Hospitality Supervision (مرجع سابق) .

(٢) مبادئ إدارة الفنادق . مرجع سابق .

التقييم : Evaluating

التقييم هو مرحلة متأخرة في عناصر الإدارة الفندقية حتى وإن كان تقييماً مرحلياً ، وهو من الأدوات الهامة بالنسبة للتخطيط ، فبناءً عليه يتم التغيير في الخطط أو الاستمرار . فعندما يتم التقييم هو لمعرفة مدى دقة وكفاءة تنفيذ العمل بغرض الوصول للأهداف الموضوعه في خطط الفندق .

ويتضمن التقييم :

- ١ - تحديد وقت معين للتقييم .
- ٢ - يفيد التقييم في صياغة أهداف جديدة .
- ٣ - الاستفادة من التغذية المرتدة من بيئات الفندق في التطوير .

أدوات التقييم :

وهي كثيرة وسوف نورد الأدوات التي لها علاقة بالمكاتب الأمامية فقط ويمكن أن تستخدم هذه الأدوات يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً .

١ - تقرير العمليات اليومي :

إن تقرير العمليات مهم جداً للفندق ويحتوي جميع الأنشطة التي تمت خلال الأربع وعشرين الساعة الماضية مشتملاً تقرير زيادة الدخل ، والعمليات المالية النقدية والبنكية وحركات البريد وعموماً يعتبر هذا التقرير بمثابة قاعدة بيانات كاملة للفندق .

٢ - نسب الإشغال :

وهي مقياس لنجاح المبيعات للغرف في الفندق وكذلك وسيلة رقابية على الأقسام الأخرى والتي لها علاقة بالغرف وتبين نسب الإشغال عدد الغرف المحتمل بيعها والغرف المباعة والغرف التي خارج الخدمة وعدد الضيوف المتواجدين في الفندق ، وصافي دخل الغرف (سواء غطى المصاريف التشغيلية أو أقل من ذلك) .

٣- تحليل دخل الغرف :

العاملون بالمكتب الأمامي يتوقعون ويعرفون مبيعات الغرف بالسعر المعلن , ويستثنى من ذلك الضيوف الدائمين والذين لهم أسعار خاصة غير المعلنة .
وهناك طريقة واحدة يستطيع مدير المكاتب الأمامية أو المشرف عن طريقها معرفة الدخل , ويتم ذلك بتحليل العائد بقسمة الدخل الحقيقي للغرف على الدخل المحتمل للغرف .

دخل الغرف الحقيقي

$$\text{إحصائية العائد} = \frac{\text{دخل الغرف الحقيقي}}{100 \times \text{دخل الغرف المحتمل}}$$

دخل الغرف المحتمل

مثال :

بلغ الدخل الحقيقي للغرف (١٠٠٠٠٠) ريال , والدخل المحتمل (١٢٠٠٠٠) ريال . ماهو العائد ؟

الحل :

$$\frac{100000}{120000} \times 100 = \text{العائد} = 83,33 \%$$



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

المهارات الإشرافية الفندقية

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

تخطيط القوى العاملة

تخطيط القوى العاملة بالفنادق

تعريف القوى العاملة :

هم جزء من السكان يعملون مقابل أجر أو مرتب مع توفر الاستعداد والقدرة والرغبة للعمل .

طرق تخطيط القوى العاملة في الفنادق

١- أعداد جداول التكاليف وعدد العاملون :

إن أعداد العاملون في الفنادق وتكلفتهم تعتبر باهظة وخصوصاً المدربين تدريباً جيداً ، علاوة على عدم استقرارهم بسبب وفرة الفرص أمامهم والطلب المتاح لهم في سوق العمل . لهذا يضطر المشرفون في الفنادق لتحديد الحاجة الفعلية من الأيدي العاملة متناسبة مع موسمية العمل في الفنادق والتي يكون من مؤشراتنا نسب الإشغال للغرف ، والحجوزات على صالات وقاعات المؤتمرات والحفلات مع الأخذ في الاعتبار بأن كل عامل يقدم خدمة للضيف مختلفة ومتفاوتة ، ولهذا من مسؤوليات المشرف إعداد جداول تكاليف دقيقة بمرتبات العاملون وعددهم وفترة احتياجهم .

٢ - معدل دوران العمل والتغيب :

إن دوران العمل والتغيب عاملين مؤثرين ولهما علاقة مباشرة بتحديد الحاجة إلى العاملون ، وهناك نتيجة حتمية يقرها المشرفون والمدراء في الفنادق أن دوران العمل له صلة بكفاءة وفاعلية هذه الأيدي .

ولاستخراج معدل دوران العمل هناك ثلاث طرق :

أولاً : الطريقة الأولى :

وهي قسمة عدد العاملون الملتحقين بالعمل على متوسط عدد العاملون في قوائم الأجور في فترة زمنية محددة .

مثال :

كان عدد العاملون في فندق (س) في قوائم الأجور (١١٧٠) فرداً في أول شهر رمضان و (١٢٣٠) في نهاية الشهر نفسه ، وعين خلال المدة (١٠٠) فرداً وترك العمل (٤٠) فرداً . فما هو معدل الدوران ؟

الحل :

عدد العاملون المعينين خلال شهر

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{100 \times \text{متوسط عدد العاملون خلال نفس المدة}}{100}$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{100}{2 \div (1230 + 1170)}$$

$$= \frac{100}{2 \div 2400} = 8,33\%$$

ثانياً. الطريقة الثانية :

وتتم بتقسيم عدد الأشخاص التاركين العمل على متوسط عدد الأشخاص في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة .

مثال :

كان عدد العاملون في فندق (س) في قوائم الأجور (٦٠٠) فرداً في أول شهر رمضان و (٩٠٠) في نهاية الشهر نفسه ، وعين خلال المدة (١٠٠) فرداً وترك العمل (٤٠) فرداً . فما هو معدل الدوران ؟

الحل :

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد التاركين للعمل}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس الفترة}}$$

$$= \frac{40}{2 \div (900 + 600)}$$

$$= 5,33\%$$

والواقع أن الطريقتين السابقتين لا يظهر فيها المعدل الحقيقي لدوران العمل ، حيث يكثر التعيين خلال فترات الرواج ، ويرتفع ترك العمل خلال فترة الكساد .

ثالثاً. الطريقة الثالثة :

وتتم بقسمة متوسط عدد التاركين والمتحقين بالخدمة على متوسط عدد الأفراد في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة . وهي الطريقة الأنسب حيث إنها تأخذ التاركين والمعينين في العمل وهي الأثبت.

مثال :

كان عدد العاملون في فندق (س) في قوائم الأجور (٤٠٠) فرداً في أول شهر رمضان و (٥٠٠) في نهاية الشهر نفسه , وعُين خلال المدة (٥٠) فرداً وترك العمل (٤٠) فرداً . فما هو معدل الدوران ؟

الحل :

متوسط عدد المعينين والتاركين خلال المدة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد خلال المدة نفسها}}{100} \times$$

متوسط عدد الأفراد خلال المدة نفسها

$$2 \div (50 + 40)$$

$$100 \times \frac{2 \div (50 + 40)}{2 \div (500 + 400)} =$$

$$2 \div (500 + 400)$$

$$40$$

$$100 \times \frac{40}{450} =$$

$$450$$

$$= 10\% .$$

مصادر القوى العاملة

وتنقسم إلى قسمين هما :

المصدر الداخلي :

وهو الحصول على العاملون من داخل الفندق في حالة وجود وظائف شاغرة بسبب الترقية أو النقل أو ترك العمل أو التقاعد . وهذه تحفز العاملون على الإبداع ويعاب على هذه الطريقة أنها لاتجلب خبرات جديدة ومختلفة عن خبرات العاملون بالفندق

المصدر الخارجي :

أ - مكاتب العمل :

وهي إدارات مسئولة ومتخصصة في توفير العمالة وقد تكون حكومية أو أهلية . وعادة العامل الذي يتم تعيينه من قبل هذه الجهات تكون جميع إجراءات تعيينه مكتملة .

ب - المدارس المتخصصة :

وهي من المصادر الجيدة حيث تمنح خريجها شهادات تعليمية متخصصة في صناعة الفنادق علاوة على الخبرات التي يكتسبها الدارس أثناء التدريب .

ج - عن طريق الإعلان :

وهو يعطي فرصة كبيرة لاختيار أفضل العمالة بعد مقابلتهم واختيار الأفضل . ويتم عن طريق وسائل الإعلام بشتى وسائلها .

د - مصادر أخرى :

وتلجأ الفنادق لمثل هذه الحالات في حالة احتياجها لشخص معين لوظيفة حساسة مثل مدير مالي أو للعمل في فترات محددة أو يكون الاحتياج لذوي الحاجات الخاصة .

الاختيار والتعيين (**)

لقد كان في السابق التركيز على الجوانب السلبية والبحث عنها واستبعاد الأفراد على هذا الأساس . أما في الإدارة الحديثة فالتركيز على الجوانب الإيجابية . أي النظرة للفرد عند الاختيار إلى معرفة أي الأعمال أكثر مناسبة له .

والفنادق طبيعة عملها يحتاج لعاملين مهرة وذوي سلوك وتعامل جيد مع الضيوف . ولكن يجب عدم المبالغة في هذا الشأن مع الحذر والدقة في الاختيار حيث إن الفندق هدفه تعزيز نشاطه في السوق .

وهنا يجب التأكيد على بعض النقاط الضرورية والمطلوب من إدارة الموارد البشرية الانتباه لها وهي :

- ١ - معرفة الوظائف الشاغرة .
- ٢ - وصف دقيق للمهارات المطلوبة .
- ٣ - حركة الترقية والنقل .
- ٤ - القيود الخاصة بالمجتمع .
- ٥ - القيود القانونية أو النظامية .
- ٦ - القيود الخاصة بالفندق من ناحية سياسة التوظيف أو العبء المالي .

معايير الاختيار

هي الخصائص والمواصفات المطلوب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة وهي مستمدة من سياسات

الفندق في الأصل ضمن الخطط الموضوعة مسبقاً وقد تسمى أحياناً الشروط وهي كالاتي :

أ - مستوى التعليم :

لكل وظيفة مستوى معين من التأهيل العلمي ، ويتطلب ذلك تحديد المؤهل الدراسي والتخصص ، والتقدير وسنة التخرج والجهة المانحة للمؤهل .

وتضع هذه الشروط إدارة الموارد البشرية مع جهة الاختصاص والتي سوف يعمل بها من يرشح لهذه

الوظيفة وقد تكون نظاماً ثابتاً في الفندق . والمهم أن يكون هذا معروفاً لإدارة الموارد البشرية قبل

الإعلان عن الوظيفة .

٢ - الدورات التدريبية والخبرات السابقة :

قد يحدد مستوى معين من التعليم أو لا يحدد ، ولكن يشترط في المتقدم أن يكون حاصلاً على

دورة معينة في تخصص ما بصرف النظر عن شهادته الدراسية .

وربما يطلب لشاغل الوظيفة أن تكون لديه خبرات سابقة مع أو بدون شهادات دراسية ، وهناك مجالات كثيرة في الفنادق يفضل فيها أن يكون مع الشهادات الدراسية خبرات ، لأن الخبرات تجعل ممارسة العمل أمراً ميسوراً وفي بعض التخصصات قد ترفع من نسبة المبيعات وزيادة الربح .

٣ - الصفات :

تحتاج كل وظيفة إلى صفات معينة منها الصفات الجسمية وتكون مطلوبة مثل هذه الصفات في الأمن حيث يحتاج هذا النوع من الوظائف إلى قوة جسمانية أو صفات جمالية وقد تحتاجه الفنادق في موظفي الاستقبال والعلاقات العامة .

وهناك صفات شخصية يحتاجها موظفو التسويق والمبيعات والاستقبال وقد يشترك في أكثر الصفات الشخصية أغلب موظفي الفندق مثل الميل للعزلة و الانطواء وحالة الاستقرار مهمة جداً ومؤثرة على مستوى الأداء .

٤ - اجتياز الاختبارات :

غالبا في الفنادق تكون الاختبارات على عدة مراحل :

أ - المقابلة التمهيدية :

وهي عبارة عن مقابلة شخصية للتأكد من أحقية الشخص الدخول في المنافسة على هذه الوظيفة ، وأحيانا يكتفى بها خصوصاً في المهن التي لا تحتاج إلى مهارات معينة ، وأحيانا يستبعد المتقدم من هذه المرحلة .

ب - الاختبار النظري :

وهو اختبار قد يكون مناقشة موضوع معين أو أسئلة يطلب الإجابة عليها وفي الحالتين يحدد الوقت للتأكد من السرعة ، ويجرى مثل هذا الاختبار للمهن التي تحتاج لمعلومات مثل موظفي الاستعلامات والعلاقات العامة أو السرعة مثل موظفي الخدمة . وجميع الوظائف الإشرافية والقيادية في الفنادق تحتاج لمثل هذا النوع من الاختبارات ، وتكون أغلب محاور هذا الاختبار حول المهنة .

ج - الاختبار العملي :

وهو اختبار مهني بحث حسب القسم الذي سيعمل به , وعادة يقوم بهذا الاختبار المشرف أو رئيس القسم المختص وقد يكون لجنة .

فلو كانت الوظيفة المعلن عنها موظف استقبال يكتفى بأجراء الاختبار من قبل المشرف أو رئيس القسم بعد التأكد من انطباق الشروط عليه من قبل إدارة الموارد البشرية . أما لو كانت الوظيفة عالية في السلم الوظيفي مثل مشرف أو مدير إدارة فتشكل لها لجنة من ذوي الاختصاص ويكون فيها ممثل لإدارة الموارد البشرية .

وهناك تباينات كثيرة من فندق لأخر في طول أو اختصار بعض الإجراءات , ولكن الهدف من الاختبارات هو معرفة مدى ملائمة الشخص وقدراته ومهاراته .

هـ - الفحص الطبي :

جزء من هذا الفحص يكون سلوكياً ويتحدد في أثناء المقابلة , ويستعين الفندق بأخصائي في بعض الأحيان إذا لزم الأمر ذلك , و غالب الأمر يعتمد على المشرفين لديه حيث إن هذا الجزء من الفحص يركز على سرعة التفكير والإجابة , التعامل مع الضيوف , والتصرف واتخاذ القرار , والعمل ليلاً .

أما الجزء الآخر فهو طبي والذي يقرره هو الجهة المختصة من حيث سلامته من الأمراض المعدية والسارية .

(❖❖) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

١ - إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة . مرجع سابق .

٢ - إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق .

الفصل الثاني

التدريب

التدريب

تعريف التدريب :

هو إجراءات وعمليات هدفها إكساب الأفراد المهارات والمعرفة لرفع مستوى الأداء والإنتاج .

فوائد التدريب :

١ - زيادة وتحسين في الإنتاج :

إن التدريب أداة جيدة لرفع وتحسين كفاءة الإنتاج من حيث الكم والنوع . والفندق في حاجة ماسة لأن يكون العاملون فيه على درجة عالية من المهارة خصوصاً أن سلعته خدمة .

٢ - إقتصاد في النفقات :

التدريب على مهارات مطلوبة في الفندق ليس فقط هو تحسين لتقديم الخدمة بل هو زيادة في تقديمها وتقليل في النفقات لأن العاملون المدربين يؤدون مهاماً قد تحتاج لعدد مضاعف في حالة عدم التدريب . ويساعد التدريب في تقليل الإشراف لكي يتفرغ المشرفون للتخطيط والتطوير وأعمال أخرى قد تزيد من مصادر الدخل في الفندق .

٣ - التقليل من معدل الدوران في العمل :

التدريب له مفهوم لدى العاملون بالفنادق، وهو إهتمام الفندق بهم مما يدفعهم إلى الرغبة بالعمل والاستقرار . ولو أن هناك بعضاً من الفنادق تلزم الحاصلين على دورات تدريبية بعقود بعد حصولهم على هذه الدورات بخدمة معينة وهذه فيها نظر من حيث الحرية وتدني الإنتاج ، وعموماً التدريب عامل مهم في الاستقرار والانتماء .

٤ - إرضاء لضيوف الفندق :

وهذا هو المطلب المهم بالنسبة للفندق ، لأن تقديم الخدمة بطريقة مميزة تلفت نظر الضيف وتجعله وسيلة دعائية للفندق فهو يهيمه السرعة والإتقان في تلبية طلبه وتقديمه ، وبالتالي فإن الضيف سينقل ما يراه . والتدريب الجيد يعكس صورة جيدة للفندق .

٥ - تحسين للعلاقات :

التدريب أداة لرفع الكفاءة وليس هناك شك في ذلك . ولكنه يتعدى هذه الحدود حيث هو قاعدة أساسية لتحسين وتقوية العلاقات فيما بين إدارة الفندق والعاملون والمشرفين على التدريب , ويكون قنوات اتصال جيدة مع العاملون في الفنادق الأخرى خصوصاً إذا كانت هناك مراكز تدريب مركزية

٦ - يرفع معنويات العاملون :

يعتبر التدريب علاوة على الفوائد التي يجنيها الفندق منه مكافأة عينية ومعنوية للعاملين خصوصاً إذا وضعت له ضوابط تنظيمية وربط بالترقي والعلاوات .

٧ - يقلل من الإصابات والحوادث :

التدريب هو معرفة أداء العمل بصورة جيدة ووفق أحسن الطرق , وبالتالي تتلاشى الإصابات والحوادث لأن المتدرب على أداء العمل يستخدم الطرق السليمة لأدائه , ويستطيع أن يتصرف وفق الظروف التي تجد أمامه ويتعامل معها .

الاحتياج للتدريب

إن التدريب استثمار ومكلف جداً خصوصاً أن سلعته التي يبيعها هي المهارات ، وبالتالي فإن هناك مؤشرات لدى إدارة الفندق متي مابرز أحدها كان التدريب إلزامياً ومن هذه المؤشرات :

- ١ - عدم رضا الضيوف.
- ٢ - انخفاض المبيعات.
- ٣ - الهدر في التكاليف.
- ٤ - انخفاض الإنتاجية.
- ٥ - الحاجة لعدد من العاملون المؤهلون لأداء مهام ذات أعباء ومسؤوليات أكبر.
- ٦ - تغيير أساليب العمل في الفندق بإدخال طرق فنية جديدة تخدم أهداف الفندق .
- ٧ - تعيين عاملين جدد .

وعندما تلاحظ إدارة الفندق كل أو أحد هذه المؤشرات والتي تحصل عليها من ، ملاحظات الضيوف ، وتصورات الضيوف ، ولقاءات العاملون ، وزيادة التكاليف ، وتدني الإنتاج .

طرق التدريب

هناك أكثر من طريقة للتدريب وسوف نورد الطرق الأكثر شيوعاً و مناسبة للفنادق ، وهي كالآتي :

التدريب أثناء العمل : On -the - Job Training

وهذه الطريقة أكثر تطبيقاً في الفنادق ، وغالباً تكون فردية خصوصاً إذا قام المشرف بعملية التدريب أثناء أداء العامل لمهام عمله ، وهي طريقة مفيدة جداً وقليلة التكاليف وفي أكثر الأحيان ليس لها تكاليف .

ومن مزاياي التدريب أثناء العمل :

- ١ - نتائجها فعالة وتكاليفها منخفضة.
- ٢ - تمتاز بالواقعية لأن المتدرب يستخدم فيها حواسه الخمس حسب نوع العمل الذي يتدرب عليه وبالتالي هو يعيش بيئة العمل .
- ٣ - لا تحتاج إلى مهارات عالية وتجهيزات .
- ٤ - تشخيص النواقص التي يحتاجها العاملون من خلال الممارسة .

المراحل الواجب تطبيقها للقيام بالتدريب أثناء العمل :

أولاً - التحضير :

١ - كتابة الأهداف :

على المشرفون إعداد وصياغة الأهداف من عملية التدريب الملائمة للفندق واحتياجه الحقيقي وأن تكون هذه الأهداف منطقية يمكن تحقيقها والوصول إليها .

٢ - تحديد طريقة التدريب :

عند ما يتم التخطيط لتنفيذ البرنامج التدريبي وموعد انعقاده من الضروري تحديد الطريقة التي يتم بها تنفيذ هذا البرنامج ، وتحديد الاحتياجات المطلوبة لتنفيذ البرنامج .

٣

- الجدول الزمني :

إن مدة البرامج التدريبية تطول وتقتصر حسب طبيعة البرنامج وأهميته علاوة على أن التدريب يعتبر من أرقى وسائل التعليم وأدقها , وطبيعته التخصصية تؤيد ذلك .
فتحديد زمن البرنامج بالساعات و الأيام والأسابيع مهم جداً للمتدرب والمدرّب على حدٍ سواء حتى وإن كان تنفيذ البرنامج لفرد واحد أثناء العمل . فهذا التحديد يساعد على تقدير ميزانية التدريب ومقارنة التكاليف بالفوائد المتحققة من البرامج التدريبية .

٤ - مكان التدريب :

من الضروري أن يكون الموقع ملائم لنوع البرنامج التدريبي ومهيأ بكافة المستلزمات , وفي الفنادق يفضل أن يتم التدريب في موقع العمل شريطة أن لا يؤثر في سير العمل , وبهذا يكون عدد المتدربون قليل جداً وتكلفته عالية بالنسبة للوقت لأنه في بعض المواقع لأيحتمل تدريب أكثر من واحد .

ثانياً - العرض :

بعد أن تتم عملية التحضير يبدأ التدريب حسب الخطة ويأخذ الخطوات التالية :

- البدء بالتدريب .
- إيضاح الحالات الواقعة في العمل .
- التحدث بأسلوب سهل .
- التحلي بالصبر من قبل المدرّب .
- استخدام الوسائل التوضيحية .
- الحصول على خبرات المتدربون بالمناقشة .
- استخدام المصطلحات الفنية المهنية .
- قيام المتدربون بالتطبيق مع تكرارها أمامهم .
- إبراز النتائج إيجاباً أو سلباً ومعرفة الأسباب .
- قبول الانتقاد من المشاركين في البرنامج .
- كتابة النتائج النهائية وأهداف البرنامج .
- التأكيد على تطبيق هذه الأهداف ومتابعتها .

ثالثاً - نتائج التدريب :**١ - الاستيعاب :**

وهو أن يتأكد المدرب بأنه تم استيعاب البرنامج ، وذلك بإعادة الشرح أكثر من مرة مع التطبيق المرحلي لكل خطوة من التدريب .

٢ - التطبيق :

وهو قيام المتدرب بتطبيق المهارات التي نفذت من قبل المتدرب وتقييمها من قبل المدرب والمشاركين وأحياناً يكون هناك لجنة للتقييم وليس لاعتماد النتائج . والهدف من هذا التقييم هو معرفة المهارات والمعارف التي اكتسبها المتدرب خلال فترة التدريب .

٣ - تنمية المهارات :

إن المتدرب خلال البرنامج التدريبي يكتسب أساساً لتأدية العمل ، ولكنه يحتاج لتطبيق وزرع الثقة وهذه تأتي من المشرفين ورؤساء العاملين في العمل ، وإذا لم يتم هذا فإن المبالغ التي صرفت والجهود المبذولة تذهب أدراج الرياح بدون فائدة وبالتالي تصبح برامج التدريب هدراً للأموال والجهود ، وتأسيساً عليه فإن التدريب يكون فاعلاً إذا تم تطبيقه في العمل فعلاً وبالتالي ترتقي المهارات لدى العاملين ويطلبون دورات متقدمة وأحياناً يكون من الإدارة نفسها لأنها تلاحظ الفروقات في الإنتاج وجودة الأداء .

رابعاً - متابعة نتائج التدريب :

إن نتائج التدريب تكون مشتركة بين المديرين والمتدربين والجهة المسؤولة عن التنفيذ بعد التدريب فإذا لم تتوافر الجهود بين الجميع فالبرنامج قد يشوبه القصور .
فالمدرّب المسئول عن التدريب إذا لم يدرس الاحتياجات الخاصة ببرنامج مصير هذا البرنامج الفشل ، وكذلك المتدرب الذي ليس لديه الاستعداد لتلقي مهارات جديدة أو ضد التطوير يؤدي إلى القصور في البرنامج التدريبي ، وأيضاً الجهة التي طلبت البرنامج إذا لم تتح الفرصة لتطبيقه تكون سبباً في قصور البرنامج .

فهذه الركائز الثلاث هي التي تؤدي إلى نجاح البرنامج بالتعاون فيما بينها، وليس هنا مكان لحسن النية بل يجب أن يكون هناك آلية لتقييم هذه الأطراف سواء البرنامج والمدربين والمتدربون قبل وبعد التدريب ومدى التطبيق ومقارنة النتائج واقعياً.

التدريب الجماعي : Group Training

وهي من الطرق التي تستخدمها الفنادق مع بعض العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات ، وتهدف هذه الطريقة لتقليص الوقت والتكاليف خصوصاً إذا كان البرنامج التدريبي يشمل كافة العاملين بالفندق مثل استحداث برنامج الحاسب الآلي قديم بآخر جديد . ولهذا التدريب عدة طرق سنذكر بعضها .

أساليب التدريب الجماعي :

- ١ - المحاضرات .
 - ٢ - البحث .
 - ٣ - المؤتمرات .
 - ٤ - تقمص الأدوار .
 - ٥ - دراسة الحالة .
 - ٦ - المشاريع التدريبية .
 - ٧ - وسائل الأيضاح .
 - ٨ - المحاكاة .
 - ٩ - البحث .
 - ١٠ - اللجان .
 - ١١ - الندوات
 - ١٢ - اللقاءات (تدريب الحساسية) .
 - ١٣ - الزيارات (الفرق الطائرة) .
- ونركز على ثلاثة منها وهي غالباً ما تكون ملائمة للفنادق .

تقمص الأدوار :

يستخدم هذا النوع من التدريب على العلاقات الانسانية وأساليب الإشراف والقيادة ، وهو مناسب جداً للمهام التي يؤديها العاملون في الفنادق حيث يتركز أداؤهم على تقديم الخدمات التي يحتاجها ضيوف الفنادق حول الأنشطة المقدمة في الفندق .

ويتم هذا التدريب بتمثيل شخصية معينة في موقف ومن خلال تقمص الدور يبرز سلوكه وأراءه

وجميع الاحتمالات والمواقف المصاحبة السلبية منها والأيجابية . وبعد إتمام الدور يتم مناقشة ما جرى في المشهد التمثيلي بين المشاركين في التدريب من دارسين ومدربين لتحديد الأخطاء والبحث عن الحل الأمثل لها (وأقول هنا الحل الأمثل وليس الصحيح لأن رغبات الضيوف وسلوكهم وكذلك العاملون مختلفة وبالتالي السعي يكون لما هو أقرب للصواب) .

والأدوار التي يمكن لعبها كثيرة قد تكون لها علاقة بتصرف الضيوف مع العاملون أو العكس، أو تصرف العاملون مع المشرفين أو العكس وعادة يتم إعداد هذا البرنامج بناء على مشكلة حدثت أو متوقع حدوثها وتكون في هذه الحالة الأخيرة مبنية على خبرات المشرفين .

ويعاب على هذا النوع من التدريب إنه يحتاج إلى وقت طويل لتشخيص المشكلات المطلوب معرفتها وإتقانها بالشكل المطلوب.

دراسة الحالة :

يعتمد هذا النوع من التدريب على التحليل والتفكير المنظم في أسباب المشكلة ووضع الحلول البديلة ولا يبحث عن حل للمشكلة ذاتها .

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحة المشاركة من جانب المتدربين، ويثير حماسهم ولهذا الأسلوب لمسة واقعية حيث تطرح فيه مشكلة قد تصادف أحد العاملون أو المشرفين في الواقع العملي.

وتتركز دراسة الحالة على إشراك المتدربين إشراكاً فعالاً تفتقده بعض الأساليب الأخرى من التدريب، وفيها يقسم المتدربون إلى مجموعات يطرح فيها مشكلة على كل مجموعة قد تكون متماثلة أو مختلفة وبينهم روابط، ويوفر للمتدربين كافة المعلومات والبيانات التي يحتاجونها وتساعدهم في الوصول للحل الأمثل.

ويعاب على هذه الطريقة أن السلبية في الفنادق قد تكون متشابكة لأنها غالباً تصرفات سلوكية ويصعب الفصل بينها فلو فرض أن ضيفاً أثار مشكلة مع موظف الاستقبال فقد يكررها مع حاملي الحقائق ومشرفي الأدوار وهكذا مع البقية.. الخ فهذا الضيف من نوعية خاصة ربما يكون مريضاً عضوياً أو يحب الهيمنة وهكذا نجد أن الحالات متشابكة.

كما يعاب عليها بأنها لا تصلح للمجموعات التدريبية قليلة العدد فهي تحتاج لأعداد كثيرة لكي تؤدي الأغراض المرجوة منها .

ولهذا تلجأ الفنادق لبعض الهيئات المتخصصة لإعداد مثل هذه البرامج التدريبية ، ومهما قيل عن هذا النوع من التدريب فهو من الأنواع التدريبية الحديثة .

المشاريع التدريبية :

وهذا النوع من التدريب يفضل استخدامه غالباً في الأقسام التي لها إنتاج ملموس مثل قسم الأغذية والمشروبات لأنه يعتمد كثيراً على التدريب الفردي ويحتاج لمهارات خاصة وعالية جداً وهو مكلف في أغلب الحالات بسبب احتياجه لخامات ويمكن تطبيقه في جميع تخصصات الفندق وينفذ لمجموعات صغيرة أيضاً .

ويفيد هذا النوع من التدريب للعاملين الذين يحتاجون للترقية لوظيفة أعلى ، أو المعينين الجدد وهم مؤهلون في الأصل سواء بحصولهم على مؤهلات تخصصية أو يعملون في فنادق أخرى ويرغبون العمل في هذا الفندق . وتستخدمه الفنادق أحياناً إذا كان لديها الرغبة في تطوير أو تغيير أسلوب سياساتها العملية بأخرى أو استحداث إنتاج طعام معين .

الفصل الثالث

بناء الفريق

بناء الفريق Team Building (*)

هناك خلط كبير بين مجموعة العمل وبين بناء الفريق ، فمجموعة العمل تدخل ضمن بناء الفريق ، ويعود ذلك بسبب أن مجموعة العمل تفقد عنصر الاستمرارية بمجرد إنجاز المهمة التي من أجلها تكونت هذه المجموعة . و حيث إن الإشراف يعتمد على بناء مجموعة العمل للظروف الطارئة وتكون من ضمن بناء الفريق فسوف نكتفي بالتطرق لبناء الفريق وما هذه الإشارة إلا لفك الالتباس بين المجموعة وبناء الفريق . مع العلم بأن الفندق هو منظمة تشتمل على التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ووجود هذين التنظيمين يساعد على تكوين فرق العمل وتنفيذ مهامها .

التنظيم الرسمي :

هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها العاملون في الفندق ويسعون لتحقيق أهداف الفندق عن طريق عناصر الإدارة.

التنظيم غير الرسمي :

هو تنظيمات تنشأ داخل التنظيم الرسمي أما لكبر حجم الفندق أو لخلل في التنظيم الرسمي ، وهو يهتم بالدوافع و الاعتبارات التي لا يمكن الإفصاح عنها بالطرق الرسمية ، وهذا النوع من التنظيم جيد إذا تم احتوائه ومساندته .

مهام فرق العمل :

إن مهام فريق العمل مرتبطة بأهداف ونشاطات الفندق ويمكن أن تقسم على نحو تقريبي ، بإنها فنية ، واجتماعية ، وإدارية ، وفي الفندق جميع هذه العناصر تتكرر في كل إداراته وأقسامه وبالتالي يتطلب أن يبني فريق في كل وحدة من الفندق .

الأنشطة الفنية :

- (١) الجودة والإنتاجية.
- (٢) تقليل التكلفة.
- (٣) المظهر العام لمكان العمل.
- (٤) توزيع المهام.
- (٥) التدريب.
- (٦) صيانة المعدات والآلات .

الأنشطة الإدارية :

- (١) الميزانيات .
- (٢) الموارد البشرية .
- (٣) أهداف إدارة الفندق.
- (٤) أهداف الضيوف.

الأنشطة الاجتماعية :

- (١) الإجراءات التنظيمية .
- (٢) الإرشاد والتوجيه .
- (٣) القيادة.
- (٤) حل المشكلات .
- (٥) عقد الاجتماعات .

تعريف فرق العمل :

- ١ - مجموعات عمل تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة الكثير من أعمالها اليومية والتعاون لتحديد الأهداف والنهوض بأعباء العمل . (١)
- ٢ - مجموعة من الأفراد المدربين ولديهم الرغبة والدافعية للعمل وهدفهم موحد ويسعون لتحقيقه بمسؤولية وقرارات مشتركة . (٢)

عوامل نجاح فريق العمل :

(١) تحديد الأدوار :

وينقسم إلى جزأين الأول مسؤولية القيادة ويكون مسئولاً عنه الشخص الذي يقوم بالإشراف على الفريق وهو الذي يحدد المهام ويسهل للأعضاء عملهم بتدريبهم وتوجيههم والتجانس فيما بينهم . أما الجزء الثاني فهو مناط بأعضاء الفريق وأن هذا العمل هو مجهودهم يحصلون على مرتباتهم مقابل ذلك . ويكافأون على إنجازهم بصورة أفضل .

١ - لورنس هولب . إدارة فرق العمل (مترجم) . بيت الأفكار الدولية . الرياض ، اشرف على نقله على العربية موسى يونس .
٢ - د. فيصل عبدالله بابكر . مهارات الإشراف الإداري الفعال . دار قابس . بيروت . ط ١ إلى ١٩٩٩م .

(٢) عناصر المشاركة :

التقيد بسلوكيات العمل والتنظيم في الفندق , وطرح الأفكار وتوجيه مناقشتها والسيطرة عليها مدعمة بالمعلومات الموضوعية والتي تعود بالنفع على الفندق والتوحد حول الأهداف العامة للفندق .

(٣) توفير الموارد :

لا يستطيع أعضاء الفريق القيام بمهام عملهم دون توفر الموارد الملائمة لأداء العمل ويصعب التركيز على تحقيق الأهداف الرئيسية للفندق , عند ما يفتقرون إلى مستلزماتهم التي تنجز أعمالهم اليومية .

(٤) المساعدة والتقدير :

العاملون في الفنادق هم بشر وتختلف مداركهم وهذا طبيعي , و على المشرف أن يدرك هذا ويمد يد العون لكي ينجح فريقه , و على المشرف أن يقدم التقدير الرسمي وهو محدود في معظم الفنادق لأنه يترتب عليه تكاليف مادية , والتقدير غير الرسمي هو الأكثر استعمالاً كالثناء على أفراد الفريق من قبل المشرف وهو يحافظ على حماس و تحفيز فريقه .

(❖) لمزيد من المعلومات يرجع إلى :

- ١ - مهارات الإشراف الإداري الفعال . مرجع سابق .
- ٢ - إدارة فرق العمل . مرجع سابق .
- ٣ - مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم . مرجع سابق .
- ٤ - Hospitality Supervision . مرجع سابق .



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

المهارات الإشرافية الفندقية

التطبيقات والأسئلة

التطبيقات والأسئلة

الفصل الأول

تطبيقات

تطبيق رقم (١)

قرر فندق الكلية التقنية بالمدينة المنورة في شهر ربيع الأول لعام (١٤٢٣ هـ) استبدال بعض من أثاثه وكانت خطته كالآتي :

- ١- دراسة المواصفات للفترة من الأسبوع الأول إلى الأسبوع الثاني من جماد الأول .
 - ٢ - طلب الأسعار للفترة من (الأسبوع الرابع من جماد الأول إلى الأسبوع الأول من جماد الثاني)
 - ٣ - الترسية للفترة (الأسبوع الثاني) من جماد الثاني .
 - ٤ - توقيع العقود الأسبوع الثالث من جماد الثاني .
 - ٥ - توريد الأسبوع الرابع من جماد الثاني والأسبوع الأول والثاني من شهر رجب .
 - ٦ - التدريب لعمال الفندق على التركيبات للفترة من الأسبوع (الرابع) من رجب والأسبوع (الأول) من شعبان .
 - ٧ - التركيبات للفترة من الأسبوع (الأول والثاني) من شعبان .
 - ٨ - الاستلام النهائي للأسبوع الأخير من شعبان .
- أكمل تسجيل هذه البيانات على نموذج خرائط العمل (خرائط جانت) . علماً أن المدد الزمنية هي بالأسبوع .

حل التطبيق رقم (١) :

م	المهمة	ال منفذ	جماد الأول				جماد الثاني				رجب				شعبان			
			١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
١	دراسة المواصفات	اللجنة المختصة بالفندق																
٢	التسعير	إدارة المشتريات																
٣	الترسية	اللجنة المختصة																
٤	توقيع العقود	مدير الفندق / المورد																
٥	التوريد	المورد																
٦	تدريب عمال الفندق	المورد / ومشرفين الفندق																
٧	التركيبات	المورد / عمال الفندق																
٨	الاستلام	المورد / اللجنة																

تطبيق رقم (٢) :

في بداية العام (١٤٢٤هـ) طلب مدير الفندق (س) إحصائية عن دوران العمل للعام الماضي (١٤٢٣هـ) .

ومعدل الإصابات وكان النتائج كالتالي :

- (١) عدد العاملون في أول السنة (٥٥٠).
- (٢) عدد العاملون في آخر السنة (٥٠٠).
- (٣) عدد العاملون التاركين للعمل (٥٠).
- (٤) عدد العاملون المصابين (٢٠).
- (٥) عدد أيام غياب العاملون (١٠٠٠).
- (٦) عدد أيام العمل الف على (٣٠٠).

حل التطبيق رقم (٢) :

أولاً - إيجاد متوسط عدد العاملون في السنة :

+

----- =

$$\begin{array}{r} 500 + 550 \\ \hline 2 \\ 1050 \\ \hline 2 \\ = 525 \text{ عامل} \end{array}$$

ثانياً - معدل دوران العمل

$$100 \times \frac{\text{متوسط عدد العاملون في السنة}}{\text{متوسط عدد العاملون في السنة}} =$$

$$100 \times \frac{50}{525} =$$

$$9,52\% =$$

ثالثاً - معدل الإصابات :

$$100 \times \frac{\text{متوسط عدد العاملون في السنة}}{\text{متوسط عدد العاملون في السنة}} =$$

$$100 \times \frac{20}{525} =$$

$$3,81\% =$$

رابعاً - معدل الغياب :

$$100 \times \frac{\text{متوسط عدد العاملون في السنة} \times \text{عدد أيام العمل الف على}}{1000} =$$

$$100 \times \frac{300 \times 550}{1000} =$$

$$61\% =$$

تطبيق رقم (٣) :

طلب مدير الفندق من مدير المكاتب الأمامية تقريراً عن توقعه لنسب الإشغال خلال الثلاث الأشهر القادمة (محرم , صفر , ربيع الأول) لعام ١٤٢٤ هـ . ما هي الخطوات المتبعة لكتابة مثل هذا التقرير ؟ مع العلم أن غرف الفندق الجاهزة للبيع هي (١٥٠) غرفة .

حل التطبيق رقم (٣) :

أولاً :

يقوم بالحصول على المعلومات الآتية :

- (١) عدد الغرف الجاهزة للبيع .
- (٢) عدد الغرف المؤكد حجزها .
- (٣) ملاحظة العوامل المؤثرة على نسب الإشغال .
- (٤) مراجعة النسب في الأعوام السابقة ولنفس الفترة والتأكد من الآتي :
 - أ) معدل الذين يأتون بدون حجز مسبق (walk-in) .
 - ب) معدل الذين لديهم حجوزات ولم يأتوا إلى الفندق (No - show) .
 - ج) معدل الذين لهم حجز والغوا حجزهم (cancelled) .

ثانياً :

بعد أن جمع المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد التقرير يتبع الآتي :

- (١) يكتب عنوان التقرير مستخدماً المطبوعات الرسمية للفندق .
 - (٢) يؤرخ التقرير .
 - (٣) يقوم بإعداد التقرير
 - (٤) يعد خطاب التقرير , ويشير فيه إلى خطاب التكاليف بإعداد التقرير (ويسجله برقم في دفتر الصادر) . ويكون الخطاب منفصلاً عن التقرير .
 - (٥) يثبت عدد المرفقات في خطاب التقرير .
 - (٦) يكمل الإجراءات المتبعة في تنظيم اتصالات الفندق من حيث (الصور والحفظ) .
- ويكون شكل التقرير مع الخطاب كالاتي :

فندق نجوم المدينة

الرقم :

المملكة العربية السعودية

التاريخ :

المدينة المنورة - شارع السلام

المرفقات :

هاتف (.....)

فاكس (.....)

(بخصوص توقع نسبة الإشغال)

حفظه الله

سعادة مدير الفندق

السلام عليكم ورحمة الله وبركات

إشارة لخطابكم رقم (.....) وتاريخ (.....) بخصوص التوقع لنسب الإشغال للأشهر

(محرم وصفر وربيع أول) للعام (١٤٢٤ هـ) .

أبعث لسعادتكم التقرير المطلوب .

ولكم خالص التحية

مدير المكاتب الأمامية

التوقيع :

الاسم :

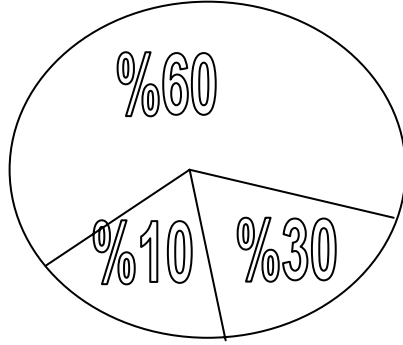
الفترة	عدد الغرف المتوقع اشغالها	حساب التوقع	نسبة الإشغال
محرم	١٠٠	١٠٠ × ١٠٠ - - - - - - - - - - ١٥٠	% ٦٦,٧
صفر	١٢٠	١٠٠ × ١٢٠ ----- ١٥٠	% ٨٠
ربيع أول	١٥٠	١٠٠ × ١٥٠ ----- ١٥٠	% ١٠٠

تنبيهات على التقرير :

- (١) بالنسبة لتدني نسبة الإشغال لشهر صفر عن مستوى الأشهر الثانية هو مغادرة الحجاج , ولا يوجد معتمرين , ولكنه مستوى من الإشغال يعتبر جيد .
- (٢) أما الشهرين الثانية فالنسبة طبيعية , وخصوصاً في شهر ربيع الأول حيث يوجد معتمرين , ومهرجان التسوق .
- (٣) هذه التوقعات ممكن تحقيقها ما لم يطرأ أي عنصر جديد يؤثر فيها .
- (٤) تقل هذه التوقعات بنسبة (٢٠ %) إجمالاً إذا اكتمل مشروع الفندق المجاور .

التطبيق رقم (٤) :

ليس هناك اختلاف أو جدل بين جميع من يعمل في الفنادق بأن جل الدخل يأتي من إدارة لغرف (قطاع



الغرف) كما يبينه الشكل التالي :

(١) يشكل الدخل (٦٠٪) من الغرف .

(٢) (٣٠٪) من الأغذية والمشروبات .

(٣) (١٠٪) أنشطة مختلفة .

وفي أحد الفنادق لوحظ انخفاض الدخل بصورة عامة فكلف مدير الفندق مدير الغرف ومدير التسويق ببحث ودراسة هذا الانخفاض .

حل التطبيق رقم (٤) :

اجتمع كل مدير بموظفيه ، وحددوا النقاط التالية :

وهي غالباً محاور العمل الفندقية .

من هم الضيوف ؟

العوامل المؤثرة في خدمة الضيوف .

تعزيز العلاقات مع الضيوف .

تحسين طرق الاتصال مع الضيوف .

معالجة الشكاوي .

وأعدت الدراسات والبحوث للتأكد من أي هذه يأتي الخلل في انخفاض الدخل .

وأنت المعلومات والبيانات بمؤشرات تؤكد على عنصرين هما :

تعزيز العلاقات مع الضيوف .

تحسين طرق الاتصال مع الضيوف .

وشكلت لجنة من المشرفون في الفندق لإعداد البرنامج التالي :

أولاً – تعزيز العلاقات مع الضيوف :**الهدف من البرنامج :**

تتمية علاقات مع الضيوف لتلبية حاجاتهم فوراً لتوليد شعور مريح لدى الضيوف بأن الفندق يسعى لإرضائهم .

محتويات البرنامج :

- ترسيخ الاحترام
- الثقة المتبادلة بين الطرفين .
- الالتزام .
- إيضاح الخطط المستقبلية للضيوف .

النتيجة المتوقعة :

استمرار ورفع نسبة التعامل مع الفندق والتغني بميزاته (دعاية مجانية) .

ثانياً – تحسين طرق الاتصال مع الضيوف**الهدف من البرنامج :**

تزويد ضيوف الفندق بكافة المعلومات باستخدام جميع وسائل الاتصال . وتذكيرهم .

محتويات البرنامج :

- (١) برنامج لتطوير مهارات الاتصالات لدى العاملون بالفندق .
- (٢) استخدام الرسائل بأنواعها (الإعلان – الخطية والفاكسية – البريد الإلكتروني ..)
- (٣) الاتصالات الهاتفية
- (٤) الاتصال المباشر

النتيجة المتوقعة :

إزالة الالتباس عند ضيوف الفندق للحصول للمعلومات وحسن التعامل أو التقليل منه إلى الحد

الأدنى

الوسائل المساعدة للتأكد من النجاح :

أ) مباشرة :

١ - متابعة المشرفين (أثناء التطبيق بأن البرنامج يسير في وجهته الصحيحة)

٢ - استخدام الضيف الخفي (للتأكد من الالتزام بأجراءات البرنامج , وعدم الإجحاف بحق الطرفين (الضيف وموظف الفندق) .

الفصل الثاني

أسئلة للمراجعة

السؤال الأول :

ضع علامة (خطأ) أو (صح) أمام العبارات الآتية :

- ١ - من تعريفات الإدارة أنها التكامل والتنسيق الفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف . ()
- ٢ - اللطف والكياسة والتهذيب كلمات تؤدي إلى معنى الغموض في الكلام . ()
- ٣ - التخطيط هو تحديد وجهة الفندق في المستقبل . ()
- ٤ - إن تغيير نبرة الصوت من قبل المشرف لها دلالة على عدم الرضا . ()
- ٥ - إن الدوافع لا تؤثر على المديرين في معالجتهم للمشاكل . ()
- ٦ - من مبادئ الإدارة عدم منح الصلاحيات . ()
- ٧ - قرارات الإدارة العليا قليلة وهامة وخطيرة . ()
- ٨ - التخطيط من وظائف الإدارة العليا وبالتالي المخطط لا يعنيه الإشراف . ()
- ٩ - القرارات المبرمجة مخططة سلفاً ومحددة بواسطة إجراءات الفندق وتنظيماته . ()
- ١٠ - اتخاذ القرار يعتبر تصرفاً وحيداً ولا تتابع فيه لحل مشكلة ما . ()
- ١١ - تعني القيادة إخلاء المسؤولية من قبل المدير وتفويض الصلاحيات للموظفين . ()
- ١٢ - من المؤثرات على اتخاذ القرار البيئية الخارجية للفندق . ()
- ١٣ - التوجيه هو أحد وسائل الإشراف لكنه لا يستخدم إلا من قبل الإدارة الوسطى فقط . ()
- ١٤ - الأغلبية في اتخاذ القرار هو إجماع بالموافقة . ()
- ١٥ - تنتج المشكلات من التركيز على تحقيق الأهداف الربحية للفندق وإهمال الأهداف الأخرى . ()

السؤال الثاني :

أ- أذكر أهداف الفندق :

ب- من خطوات حل المشكلات الآتي :

تحديد المشكلة / جمع المعلومات / تحديد البدائل / اختيار البديل الأفضل / التنفيذ . مع وجود

هذه الخطوات قم بحل مشكلة تأخر موظف الاستقبال بالفندق (س) .

السؤال الثالث :

(الفندق منظمة متعددة الأغراض)
ناقش هذه العبارة على ضوء دراستك لهذا الموضوع .

السؤال الرابع :

اشرح عناصر الفندق ؟

السؤال الخامس :

وضح مدخلات ومخرجات الفندق مع إعطاء الأمثلة على ذلك كل ما أمكن .

السؤال السادس :

أ (للإشراف دور في تنمية صناعة الفنادق . وضح ذلك مع الرسم .
ب) من المهارات الأساسية للإشراف دراسة السوق الفندقي . اشرح ذلك ؟

السؤال السابع :

من المواقف التي يتعرض لها الفندق الأزمات وهي كثيرة تكلم عن واحدة منها متبعاً الخطوات اللازمة ؟

السؤال الثامن :

اشرح الآتي :

أ - المدخلات.

ب - المخرجات.

ج - العمليات.

د - التغذية الراجعة.

السؤال التاسع :

أ) عرف القرار ؟

ب) اشرح أنواع القرارات ؟

السؤال العاشر :

اشرح السلوكيات المرغوبة في المشرف وموضحاً ذلك بالرسم .

السؤال الحادي عشر :

اشرح أنواع المشكلات , وناقش مشكلة تنظيمية في الفندق .

السؤال الثاني عشر :

اشرح المهارات السلوكية للمشرف ؟

السؤال الثالث عشر :

بناء الفريق مهم جداً للعمل في الفندق , وكذلك هو وسيلة لنجاح الإشراف . كون فريق للعمل بناء على ما درسته مهمته العمل الرقابي .

السؤال الرابع عشر :

دراسة الحالة هي أحد طرق التدريب في الفنادق , والهدف منها هو التعود على القيام بمهام العمل . وفي أحد الأيام كلفت من قبل مدير الفندق بإعداد دراسة عن مشكلة حدثت من موظف الحجز بالفندق مع أحد ضيوف الفندق المعروفين والمهمين للفندق , وضع الخطوات التي سوف تتخذها ونتائج دراستك لهذه الحالة .

السؤال الخامس عشر :

اشرح التدريب أثناء العمل ؟

السؤال السادس عشر :

(أ) اشرح فوائد التدريب ؟

(ب) اشرح مراحل اختبارات القبول للوظائف في الفنادق ؟

السؤال السابع عشر :

(ت) اشرح طرق دوران العمل معطياً أمثلة من عندك ؟

السؤال الثامن عشر :

أشرح أدوات التقييم مع إعطاء أمثلة عن نسب الإشغال وتحليل دخل الغرف

السؤال التاسع عشر :

أ (عرف التنسيق .

تكلم عن أهم أسس التنسيق وخطواته

السؤال العشرون :

تكلم عن أساليب الرقابة

السؤال الحادي والعشرون :

أ) اشرح التنظيم ؟

ب) وضح بالرسم هيكل تنظيمي لفندق .

السؤال الثاني والعشرون :

أ (اشرح الاتصال ؟

ت) اشرح سلم الحاجات (ما سلو)

السؤال الثالث والعشرون :

أ (اشرح أنواع القيادة

ب (عدد أساليب التخطيط , اشرح ثلاث منها

السؤال الرابع والعشرون :

أشرح المهارات الإدارية للإشراف

السؤال الخامس والعشرون :

(أ) عدد أساليب التخطيط :

(ب) قرر فندق نجوم المدينة في شهر ربيع الأول لعام (١٤٢٣ هـ) استبدال بعض من أثاثه وكانت خطته كالآتي :

- ١- دراسة المواصفات للفترة من الأسبوع الأول إلى الأسبوع الثاني من جماد الأول .
 - ٢ - التسعيرة للفترة من الأسبوع الثالث والرابع من جماد الأول .
 - ٣ - الترسية للفترة (الأسبوع الأول) من جماد الثاني .
 - ٤ - توقيع العقود للفترة من الأسبوع الثاني إلى الثالث من جماد الثاني .
 - ٥ - توريد الأسرة الأسبوع الرابع من جماد الثاني والأسبوع الأول والثاني من شهر رجب .
 - ٦ - توريد الكنبات للفترة من الأسبوع (الثاني والثالث والرابع) من شهر رجب .
 - ٧ - توريد المراتب للفترة من الأسبوع الرابع من رجب والأسبوع الأول من شعبان .
 - ٨ - توريد المرايات في الأسبوع الأول من شعبان .
 - ٩ - التدريب لعمال الفندق على التركيبات للفترة من الأسبوع (الرابع) من رجب والأسبوع (الأول والثاني) من شعبان .
 - ١٠ - التركيبات للفترة من الأسبوع (الثالث والرابع) من شعبان والأسبوع (الأول) من رمضان
- أكمل تسجيل هذه البيانات على نموذج خرائط العمل (خرائط جانت) . المرفق مع السؤال علماً أن المدد الزمنية الموجودة على النموذج هي بالأسبوع .

السؤال السادس والعشرون :

أ - ضع علامة (خطأ) أو (صح) أمام العبارات الآتية :

- ١ - من تعريفات الإدارة أنها التكامل والتنسيق الفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف .
- ٢ - التخطيط هو تحديد وجهة الفندق في المستقبل .
- ٣ - إن الدوافع لا تؤثر على المديرين في معالجتهم للمشاكل .
- ٤ - قرارات الإدارة العليا قليلة وهامة وخطيرة .
- ٥ - القرارات المبرمجة مخططة سلفاً ومحددة بواسطة إجراءات الفندق وتنظيماته .
- ٦ - اتخاذ القرار يعتبر تصرفاً وحيداً ولا تتابع فيه لحل مشكلة ما .

- ٧ - تعني القيادة إخلاء المسؤولية من قبل المدير وتفويض الصلاحيات للموظفين.
- ٨ - من المؤثرات على اتخاذ القرار البيئية الخارجية للفندق.
- ٩ - الأغلبية في اتخاذ القرار هو إجماع بالموافقة.
- ١٠ - تنتج المشكلات من التركيز على تحقيق الأهداف الربحية للفندق وإهمال الأهداف الأخرى

ب - عدد العوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرار.

المراجع

أولاً - - المراجع العربية :

الكتب :

- (١) د. كامل بربر . الإدارة عملية ونظام , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر , بيروت , ١٤١٦هـ .
- (٢) د. على السلمي . السلوك الإنساني في الإدارة . مكتبة غريب , القاهرة , (جميع الطبعات)
- (٣) د. يعقوب حسين نشوان , الإدارة والإشراف . دار الفرقان , ١٩٨٥م .
- (٤) أ.د. على محمد منصور , مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم . مجموعة النيل , القاهرة , ١٩٩٩م .
- (٥) د. طارق طه , إدارة الفنادق مدخل معاصر , منشأة المعارف . الإسكندرية , ٢٠٠٠م .
- (٦) أ . ماهر عبد العزيز توفيق , مبادئ إدارة الفنادق . دار زهران . الأردن , ١٩٩٧م .
- (٧) د. محمد أمين السيد . إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية . دار وائل للنشر . الأردن , ١٩٩٨م .
- (٨) أ. حامد العربي الحضيرى . تقييم الاستثمارات الفندقية . دار الكتب . القاهرة , ١٩٩٩م .
- (٩) أ.د . محمد بن مفرح القحطاني , وآخرون . السياحة الأسس والمفاهيم : دراسة تطبيقية على منطقة عسير . دار العلم . جدة , ١٤١٧هـ .
- (١٠) د. احمد ماهر , وآخرون . تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية . المكتب العربي الحديث , الإسكندرية , ١٩٩٩م .
- (١١) د. فيصل عبدالله بابكر . مهارات الإشراف الإداري الفعال . دار قابس . الأردن , ١٩٩١م .
- (١٢) د. السيد عليوه . تنمية المهارات الإشرافية . إيتراك للنشر والتوزيع . القاهرة , ٢٠٠١م .
- (١٣) د. سعد عيد مرسي بدر . البناء التظيمي للفندق . دار المعرفة الجامعية . الإسكندرية , ١٩٩٦م .
- (١٤) أ.د . احمد مصطفى خاطر , وآخرون . المكتبة الجامعية . الإسكندرية , ٢٠٠١م .
- (١٥) د. حميد عبد النبي الطائي . إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة . دار زهران . الأردن , ٢٠٠٠م .
- (١٦) د . مهدي حسن زويلف . إدارة الموارد البشرية . دار الفكر للطباعة . الأردن , ٢٠٠١م .
- (١٧) لورنس هولب (مترجم) . إدارة فريق العمل . بيت الأفكار الدولية . الرياض , ١٩٩٩م .

التقارير :

١- التقرير الإحصائي السنوي للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لعام ١٤٢١ / ١٤٢٢ هـ .

المراجع الأجنبية :

١ - Hospitality Supervision . R.Kavanaugh & others . American Hotel & Motel
H Association

المحتويات

الوحدة الأولى

- :

١ المملكة العربية السعودية وتطوير التعليم الفني والتدريب المهني

الفصل الثاني : ٥ - ١٠

٣ - الإدارة وتعريفاتها

٥ - تطور الفكر الإداري

٦ محاور نظريات الإدارة

٧ مبادئ الإدارة

الفصل الثالث ١١ - ٢١

٨ الفنادق وعلاقتها بالإدارة

١٠ الصفات العامة للفنادق

١١ عناصر الفندق

١٣ مفهوم وأهمية الإدارة للفنادق

١٤ مدخلات ومخرجات الفندق

١٦ نطاق التنظيم في الفنادق

الفصل الثالث ٢٢ - ٣٠

١٨ دور الإشراف في صناعة الفنادق والتنمية

٢٢ مهارات إشرافية أساسية

الوحدة الثانية

الفصل الأول ٣٢ - ٣٦

٢٨ السلوكيات المرغوبة في الإشراف

٣١ السلوكيات غير المرغوبة في الإشراف

الفصل الثاني ٣٧ - ٤٢

٣٣	الإشراف واتخاذ القرارات
٣٥	أنواع القرارات
٣٦	المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرارات

الفصل الثالث ٤٣ - ٤٩

٣٨	أنواع المشكلات
٤٠	مجالات المشكلات
٤٢	خطوات حل المشكلة

الفصل الرابع ٥٠ - ٥٦

٤٤	المشرف
٤٦	الدور الإنساني للمشرف
٤٨	المهارات السلوكية للمشرف

الوحدة الثالثة

الفصل الأول ٥٨ - ٦٠

٥٠	المهارات الإدارية الإشرافية
٥١	المسؤوليات الأساسية للإشراف

الفصل الثاني ٦١ - ٦٥

٥٢	نطاق الإشراف
----	--------------------

الفصل الثالث ٦٦ - ٩٣

٥٧	عناصر الإشراف
----	---------------------

الوحدة الرابعة

الفصل الأول ٩٥ - ١٠٢

٨٧	تخطيط القوى العاملة
٩٠	مصادر القوى العاملة
٩١	الاختيار والتعيين

الفصل الثاني ١٠٣ - ١١٢

٩٤	التدريب
----	---------------

٩٧	طرق التدريب
	الفصل الثالث ١١٣ - ١١٦
١٠٤	بناء الفريق
١٠٦	عوامل نجاح الفريق
	الوحدة الخامسة
	الفصل الأول ١١٨ - ١٢٧
١٠٧	التطبيقات
	الفصل الثاني ١٢٨ - ١٣٣
١١٧	أسئلة للمراجعة

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم

المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة

GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

BAE SYSTEMS