

المحاضرة السابعة: التحفيز في قطاع السياحة والفنادق

تسعى المنشآت السياحية والفندقية إلى تقديم أفضل الخدمات لزيائنها، وبلوغ هذا الهدف وأهداف أخرى مرهون برضا مواردها البشرية، وتحقيق الرضا الوظيفي لها يتطلب تلبية العديد من الحاجات الاجتماعية، والمادية والنفسية، هذا ما يرفع روحهم المعنوية يدفعهم للعمل بإخلاص.

1- مفهوم الحوافز

للحوافز تعريف عديدة وفيما يلي نستعرض بعضها منها:

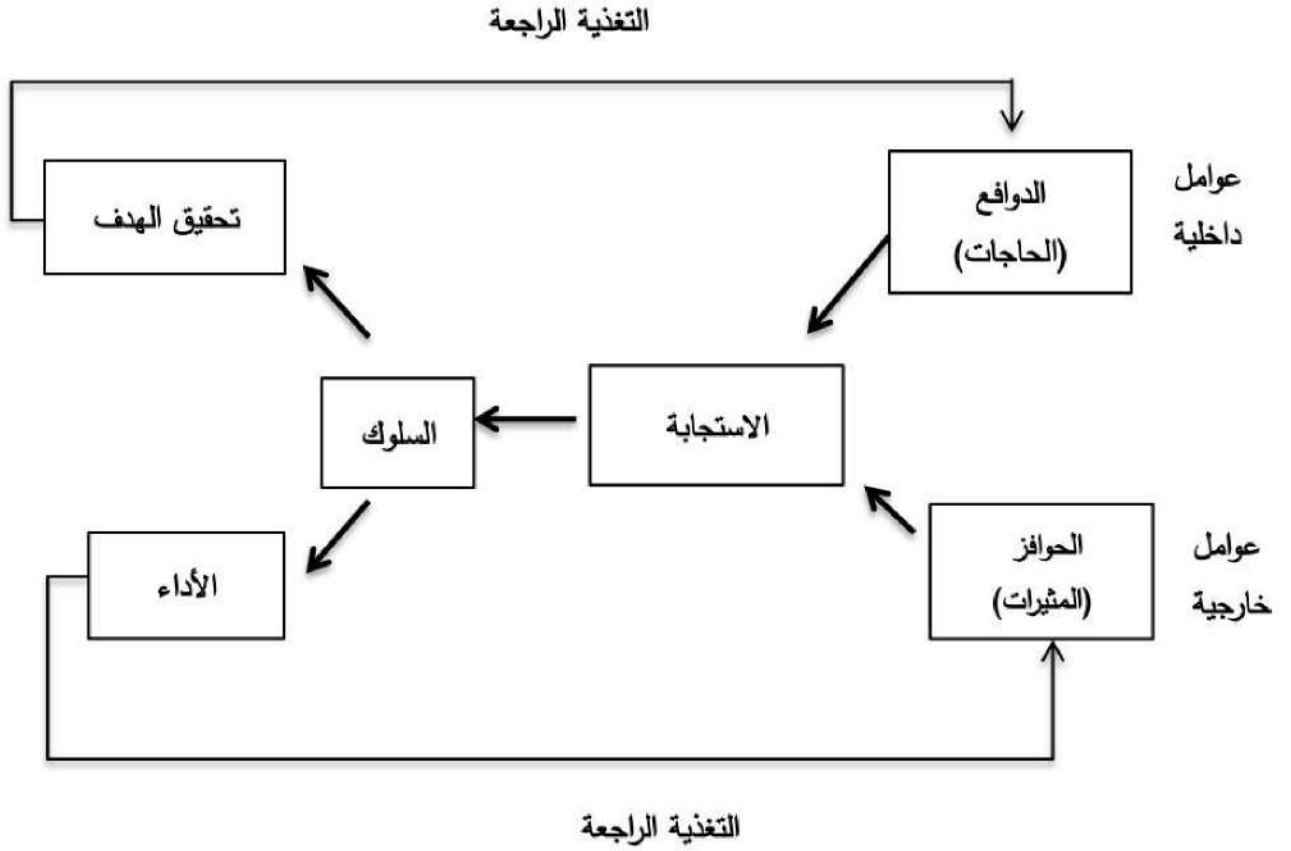
تعرف الحوافز بأنها " عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل".

وتعرف بأنها "العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تدفع سلوكه وتغريه وتهيؤه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل".

كما يمكن تعريف التحفيز على أنه "تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع، فالحوافز عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز هو عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجهه باتجاه سلوك معين، لذلك يجب أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها، أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الايجابي الفعال. من هنا يظهر جليا العلاقة بين الدوافع والحوافز، فالدوافع عبارة عن قوة داخلية كامنة أي شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر بعدم إشباعها، لذا يتركز دور إدارة المنشآت السياحية والفندقية بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في إيقاظ هذه الدوافع بواسطة منبهات خارجية (حوافز) تساهم في إشباع حاجات ورغبات الفرد. إذن ترتبط الحوافز بالدوافع ارتباطا وثيقا ويبين الشكل

شكل رقم (08): إرتباط الدوافع بالحوافز



فالحوافز تحرك الفرد للاستجابة والقيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين ويساعد المنشأة على انجاز أداء معين، أما الدوافع فهي تسبب نوعاً من الرغبة للتغلب على نوع من التوتر أو عدم التوازن، وتكمل التغذية الراجعة الدورة وترسل إشارات إلى الدوافع والحوافز فيجرب تعديل فيها أو تبقى على حالها.

2- أهمية الحوافز في المنشآت السياحية والفندقية

تعدّ الحوافز أداة مهمة في أي منشأة سياحية وفندقية، وتلجأ إليها في الوقت المناسب بغية تنظيم سلوك العاملين في مختلف الاتجاهات، مع نفسه، زملائه، منشأته، أهدافه وطموحاته،.. المهم ضمان سلوك فعال وهادف، هذا ما يبرز أهمية الحوافز والتي ندرجها في النقاط التالية:

- تساهم الحوافز في إشباع رغبات الأفراد بدرجات مختلفة حسب قوة الدافع ونوع الحافز المتحصل عليه، فترفع من روحهم المعنوية وتشجعهم على العمل.
- تعمل الحوافز بمختلف أنواعها على زيادة انتماء الأفراد للمنشآت السياحية والفندقية.

- تساهم في تنمية عادات وقيما سلوكية جديدة تسعى المنشآت السياحية والفندقية إلى إيجادها في صفوف العاملين.
- تساهم في تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن التميّز.
- تعدّ الحوافز وسيلة تدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل لارتباط ذلك بما سيحصل عليه أي عامل بذل وأعطى ما يمكن من طاقاته وقدراته.
- تعد من المقومات الأساسية لوجود الإبداع بالمنشآت السياحية والفندقية.
- تعد أداة تستعمل في عملية الاستثمار في الموارد البشرية.
- تساهم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل، مما يساعد في حل العديد من المشاكل التي تعاني منها المنشآت السياحية والفندقية كارتفاع معدل الغياب، كثرة الشكاوي، .. فالحوافز بهذا تكون الحل الأفضل لتجنب المشاكل المعرّقة للتقدم.

3- أنواع الحوافز في المنشآت السياحية والفندقية

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز في المنشآت السياحية والفندقية وهي متداخلة مع بعضها البعض، ومن بين هذه التصنيفات نجد ما يلي:

3-1- الحوافز المادية:

تعطى هذه الحوافز للعاملين في المنشآت السياحية والفندقية بشكل فردي أو جماعي، نتيجة مثلا تقديم خدمات أفضل من تلك التي حددتها لهم إدارة المنشأة، فهي الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة ومن أهمها:

3-1-1- العلاوات الإستثنائية والدورية

العلاوة هي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محدّدة زيادة على أجره الأساسي. فالفرد يتوقع زيادة أجره كل فترة زمنية محدّدة خلال مدّة خدمته في المنشأة، إذ لا يعقل أن يعيّن العامل في وظيفة بأجر يبقى يتقاضاه طوال حياته الوظيفية.

نمیز نوعين من العلاوات؛ العلاوة الاستثنائية وهي " العلاوة التي تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا يحقق للمنشأة ربحا واقتصادا في النفقات أو زيادة في الأرباح". إذا العلاوة الاستثنائية مرتبطة بما يحققه العامل من تقليص في النفقات أو زيادة في الأرباح، وتكون بذلك غير مستقرة، تزول بزوال المؤثر.

العلاوة الدورية هي "مبلغ من المال يمنح للعامل ويضاف إلى أجره الأساسي ويصبح جزءا منه، ويختلف مقدار العلاوة الدورية باختلاف المرتبة التي يشغلها العامل، والأشخاص المعيّنون على وظائف مؤقتة لا يستحقون علاوات دورية". العلاوة الدورية ترفع من معنويات العامل كونه يحصل عليها حتى وإن كان ذلك لا يرافقه زيادة في بذل الجهد.

3-1-2- المكافآت التشجيعية

تعدّ المكافآت التشجيعية من أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد، وبهذا زيادة نشاطهم ورضاهم عن عملهم، والمكافأة هي مبلغ من المال يحصل عليه الفرد المتميز في أدائه وعطائه في عمله، وهي لا تعتبر جزء من الأجر. وتتم وفق أحد المعيارين التاليين:

- إذا حقق الفرد معدل أداء معين يشير إلى مستوى كفاءته في عمله.
- إذا قام الفرد بعمل متميز كحل مشكلة ما، تطوير شيء في العمل عاد بالنتيجة على المنشأة، وهنا عادة حدّ أقصى للمكافأة لا يجوز تجاوزها.

3-1-3- المشاركة في الأرباح

من بين الطرق المتبعة للتحفيز والتشجيع على الإنتماء للمنشآت السياحية والفندقية هي إقامة برامج المشاركة في الأرباح، وهي البرامج التي تعمل على توزيع نسبة محدّدة من الأرباح الصافية التي حققتها المنشأة على بعض أو جميع العمال خلال فترة محددة من أدائها للأعمال. ويقوم هذا التوزيع المسمى بالمشاركة في الأرباح على فلسفة مفادها؛ أنّ الأرباح التي تحقّقها المنشأة في نهاية فترة الأعمال، إنّما هي إنعكاس لجهد جماعي بذله العمال في العمل، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المنشأة السياحية والفندقية التي يقابلها زيادة مبلغ الحافز الذي سيحصل عليه هؤلاء العمال. فالمشاركة في الأرباح حافز مالي جماعي، يشجع العاملين على التعاون .

بالإضافة إلى المشاركة في الأرباح هناك برامج أخرى تعدّ تحفيزية للعاملين منها المشاركة في وفر التكاليف*، المشاركة في الأرباح المؤجلة** وفي هذه الحالة تتكون لدى العمال مشاعر دفاعية بدافعهم عن منشأتهم، ورفع مستويات الإنتماء بها. لأنّ هذه البرامج تستخدم كأداة مالية تحفيزية تهدف إلى تعظيم حماس الأفراد ودافعيتهم للعمل والتعلم.

2-3- الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي المزايا غير المادية التي تتوفر للعامل في شكل تقدير معنوي وتعدّ ذات قيمة إنسانية، وهي تعبر عن الاهتمام بالعاملين شخصيا وثقافيا واجتماعيا وترفيهيًا، بالإضافة إلى خدمات متنوعة تقدم لهم. وهي حوافز غير ملموسة تتخذ أشكالًا متنوعة ومن أهمها:

3-2-1- الثناء والتقدير

يحتاج الفرد للشعور بالثناء في العمل خاصة عند تقديم أداء متميز، وللتقدير والثناء أشكال عديدة أهمها كتابة خطابات أو بطاقات الشكر للعاملين المذكورًا بها الجهد أو الانجاز الذي حققه أحد زملائهم، كذلك شهادات التقدير التي يحتفظ بها العامل كرمز للتكريم والتقدير الذي حصل عليه، وأيضا التقدير من خلال ما يعرف بسجلات النجاح أو لوحة الشرف التي يذكر فيها اسم العامل والعمل الذي أنجزه وجهوده المستمرة مع المنشأة، كذلك يمكن عمل مسابقات تحفيزية على رقي الأداء مثل اختيار العامل المثالي كل شهر، ويشيع استخدام هذا الأسلوب التحفيزي كثيرا في مجال الفنادق، حيث يقوم كل قسم بترشيح أحد أفراده وتقوم لجنة متخصصة من إدارة الموارد البشرية باختيار الفائز وعادة يتسلم مكافأة مالية بجانب شهادة التقدير.

* المشاركة في وفر التكاليف؛ هي برامج تعمل على توزيع نسبة محدّدة من الوفر المالي الذي يحققه العاملون من خلال ضبطهم وتخفيضهم للتكاليف، عن طريق التقليل والحدّ من حجم الهدر والفاقد والضياع في الموارد.

** المشاركة في الأرباح؛ سميت بهذه التسمية لأنّ الأرباح في نهاية السنة لا تدفع للعاملين، بل تحتجز باسمهم وتستثمر لصالحهم لتحقق لهم المزيد من الأرباح، يحصل العاملون على أرباحهم واستثمارتها عند نهاية خدمتهم في المنشأة لأي سبب كان، سواء بسبب التقاعد، أو الإستقالة أو أي سبب آخر.

3-2-2- توسيع وإثراء العمل

إنّ التوسيع الوظيفي من نتائج حركة العلاقات الإنسانية فقد نادى "فريدمان" "G. Friedman" بتطبيقه في سنة 1956. وهو عكس تبسيط الوظيفة*، فهو يعني إضافة مهام أو أعباء جديدة ومتنوعة على الوظيفة ممّا يجعلها غير مملّة، وهذه المهام الإضافية تؤدي إلى إتساع نطاق الوظيفة، أي زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل.

أمّا الإثراء الوظيفي فهو ينطوي على رفع مستوى المسؤولية لدى الموارد البشرية، إعادة تصميم الأعمال لجعلها أكثر جاذبية، وفي بعض الأحيان يتضمن الإثراء الوظيفي إعطاء الفرد العامل مسؤولية التخطيط، مراقبة العمل والعمليات، وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتقديم مهام جديدة له وأكثر صعوبة في كل مرة، وإعطائه فرصة التعلم والتكوين لاكتساب معارف ومهارات جديدة تساهم في تحسين أدائهم هذا ما يزيد من إحساسه بالإنجاز والدافع للعمل أكثر .

3-2-3 المشاركة في اتخاذ القرار

تعرف المشاركة بأنها " السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغضّ النظر عن مدى أخذ المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي". فالمشاركة وسيلة للاعتراف بالفرد العامل وتعطي له شعورا بالأهمية والإنجاز، وهي مؤشر للحاجة للإنتماء والقبول.

4- مراحل تصميم نظام الحوافز في المنشآت السياحية والفندقية

نظرا لأهمية عملية التحفيز في تحسين أداء العمال فإنّ المنشآت السياحية والفندقية تسعى إلى اعتماد وتطبيق نظام مخطط يقوم هذا الأخير أساسا على أربعة مراحل تتمثل في:

- **مرحلة الدراسة والإعداد:** تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية والفندقية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية ومن حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة والقوانين والتعليمات

* تبسيط الوظيفة يعني تقسيم المهام والإجراءات الوظيفية، فالوظيفة الواحدة يمكن أن يقوم بها إثنين أو ثلاثة من العاملين بدلا من فرد واحد، فالتبسيط الوظيفي يتمشى مع العاملين ذوي القدرات والمهارات المحدودة.

المنظمة لها، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في المنشأة، وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز.

- **مرحلة وضع الخطة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تحصلت عليها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

o تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.

o تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

o تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنشأة.

o تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنشأة.

- **مرحلة تجريب الخطة:** عملاً على ضمان نجاح تنفيذ الخطة المعتمدة لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية والفندقية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، والتعرف على ردود أفعالهم ومدى استجابتهم لها.

- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل.