



جامعة صلاح الدين - أربيل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة المنظمات السياحية

# إدارة الفنادق

## Hotel Management

### 3- تنظيم الفنادق Hotel Structure

مدرس المادة :- أسرين رمزي حسن

[asreen.hassan@su.edu.krd](mailto:asreen.hassan@su.edu.krd)

المرحلة الرابعة (الشعبة أ ، ب)  
السنة الدراسية / 2023 - 2024

# أهداف الفصل

- التعرف على مفهوم الإدارة الفندقية و مضامينها و أهميتها.
- التعرف على مفهوم التنظيم الفندقي و أهميته و طبيعة أهداف الفندق و وظائف الإدارة.
- التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي للفندق و العوامل المؤثرة عليه.
- وصف مهام أقسام الفندق و طبيعة تنظيم قطاع الغرفة.

# الإدارة الفندقية Hotel Management

- تعريف الإدارة الفندقية:

الإدارة الفندقية: مجموعة الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الإستخدام الكفاء والفعال للموارد، لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف.



# مضامين الإدارة الفندقية

## Implications of Hotel Management

- يشتمل تعريف الإدارة الفندقية على مجموعة مضامين:

1. إن الإدارة الفندقية متضمنة لمجموعة من الأنشطة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وغيرها من الوظائف).
2. كفاءة الإدارة الفندقية للإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة الفندقية.
3. الفعالية المتميزة في استخدام تلك الموارد.
4. تتحد الأعمال الفندقية من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

# مفهوم التنظيم الفندقى

Concept of Hotel Structure



المقدمة:

- مثل أي مؤسسة أو منظمة كبرى فإن كل فندق لديه مجموعة من **الادارات**، كل إدارة تكون مسؤولة عن أداء مجموعة من العاملين وتنفيذ الواجبات والمهام من أجل تقديم خدمة فعالة للضيوف/ النزلاء، كما إن المهارات الشخصية لكل عامل/ موظف لها أهمية في كل إدارة، لذا فإن تجميع وتقديم المنتج النهائي لا يتم إلا عن طريق تعاون كل الادارات وتكاتف امكانياتها البشرية لضمان تشغيل الفندق بأعلى كفاءة وارضاء ضيوفه ونزلائه.

# معايير التنظيمات الإدارية الفندقية

## Standards of Hotel Administrative Regulations

- إن تعدد التخصصات و تعدد العلاقات بين الاقسام الفندقية بدرجة تتطلب توافر التنظيم الكامل و الإدارة القادرة على التعامل مع التنظيمات الجديدة و لهذا أصبح من الضروري على الإدارات الفندقية أن تتعرف على خبرات مختلفة و على الأنشطة الأخرى في الإقتصاد و العلوم المالية و الإدارية.
- **و تعتمد التنظيمات الإدارية في الفنادق على المعايير التالية:**
  1. موقع الفندق.
  2. الخدمة التي يقدمها.
  3. نوع الفندق و رأس المال المستثمر.
  4. خلفية و تدريب المديرين الذين يعملون فيه.
  5. الملكية التي يتبعها الفندق.

# أقسام الفنادق الكبيرة

## Departments of Big Hotels

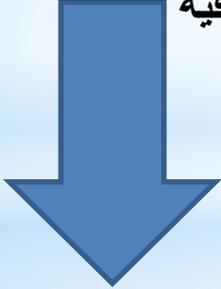
- إن الفندق الكبير الحجم يتكون من عدة إدارات و أهمها:

1. قطاع الغرف
2. قسم الأغذية و المشروبات
3. قسم التسويق و المبيعات
4. قسم المحاسبة و التكنولوجيا
5. قسم الصيانة و الهندسة
6. قسم الموارد البشرية
7. قسم الأمن
8. قسم الحسابات

# مصادر العمالة الفندقية

## المصادر الخارجية

الجامعات - الكليات - مراكز التدريب  
الفندقية - المعاهد - الجمعيات  
والمنظمات الفندقية



- استقطاب المهارات الجديدة.
- أقل تكلفة من تدريب العاملين الحاليين.
- إدخال طرق وأساليب جديدة.

## المصادر الداخلية

تمثل بالعاملين الحاليين بالفندق، إذ يتم إجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم سواء نفس إدارتهم وأقسامهم أم في إدارات وأقسام أخرى بالفندق. وتفضل العديد من المؤسسات الفندقية تعبئة شواغرها من الداخل.

- تخفيض التكاليف.
- توافر المعلومات السابقة عن أداء العاملين.

- تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبأ بأدائهم.



# الهيكل التنظيمي للفنادق

## Organizational Chart for the Hotels

### - مفهوم الهيكل التنظيمي:

يمثل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم المهام المطلوب أدائها على العاملين وتجميعها داخل الأقسام، والتنسيق بينها، ويعبر عن شبكة الإتصالات التي تربط الفندق.

**الهيكل التنظيمي:** هو البناء أو الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والأحداث الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال التي يتطلب إنجازها لتحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقة بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.

**أو هو** الاطار الذي يسمح لكل عضو في الفندق بالقيام بتحديد طبيعة العلاقة الأفقية والرأسية التي تربطه بكافة العاملين، أي من هو الرئيس ومن هو المرؤوس، حتى العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الإدارات يتم بناؤها عن طريق الهيكل التنظيمي، أي الارتباطات الفنية والإدارية بين الإدارات.

### - أهمية الهيكل التنظيمي للفنادق:

1. تحديد التسلسل الإداري لأقسام الفندق المختلفة.
2. يحدد مسؤولية الأقسام والعلاقة بينها.

# العوامل المؤثرة في شكل وتبعية الادارات مع بعضها البعض للهيكل التنظيمي للفنادق

- عند التعرض للهيكل التنظيمي لأي فندق يجب أن نأخذ بنظر الاعتبار عوامل كثيرة تؤثر في شكل وتبعية الادارات مع بعضها البعض، وتتمثل هذه العوامل بما يلي:
- 1 . ثقافة الفندق.
- 2 . الموقع الجغرافي الفريد ( المميز ) الذي قد يفرض هيكلًا معيناً.
- 3 . الفلسفة الادارية التي تتبعها الادارة.
- 4 . تغيير مناخ العمل الذي يفرض تغييراً في الهيكل التنظيمي.
- 5 . السياسات التي يتبعها الفندق للوصول الى تحقيق أكبر عائد ممكن.

# العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق

## العوامل الخارجية

- التطور التكنولوجي
- نوعية رأس المال المستثمر
- طبيعة النظام الإداري

## العوامل الداخلية

- طبيعة العمل الفندقي
- نوع ودرجة الفندق
- نوعية الخدمة الفندقية
- رأس المال المستثمر
- الكادر الإداري

# العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق

- أولاً: العوامل الداخلية: و هي العوامل التي لها تأثير مباشر على طبيعة العمل الفندق الداخلية و تنقسم إلى:
  1. طبيعة العمل الفندقي: و يقصد بها ملكية الفندق إذا كانت تابعة للقطاع الخاص أو المختلط أو الشركات، و إضافة إلى هذا يجب معرفة مواسم عمل الفندق على مدار السنة أو الموسمية التي يعمل بها الفندق خلال فصل واحد فقط و كذلك يؤخذ بنظر الإعتبار طبيعة الخدمات التي تقدم إلى الضيوف، و هل تكون فترة إقامتهم طويلة مثل فنادق المنتجعات أو فترة إقامتهم قصيرة مثل الموتيلات، و كذلك هل الفندق يقدم خدمات متكاملة للضيوف أي يقدم كافة الخدمات الفندقية أم يقدم إقامة و طعام و شراب أو يقدم إقامة فقط.

# العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق

## أولاً: العوامل الداخلية

2. نوع و حجم بناية الفندق: و نقصد بها هل أن موقع الفندق في داخل المدينة أو قرب المطارات أو فنادق المنتجعات و هل المدينة الموجودة بها الفندق كبيرة أم صغيرة لأن في الحالة الأولى تكون نسبة التشغيل عالية و كبيرة خلال موسم الذروة أكثر من المدينة الصغيرة و يؤخذ أيضاً بعين الاعتبار هل توجد مقومات للجذب السياحي كثيرة في المدينة أم لا؟ و كذلك دراسة إقتصاد المدينة هل هو صناعي أو زراعي أو تجاري...الخ.

أما بالنسبة إلى حجم بناية الفندق فيجب معرفة هل هو من الدرجة الأولى أم الثانية و كذلك عدد الغرف و من خلال هذه العوامل نستطيع أن نحدد الخدمات الواجب تقديمها للضيف داخل الفندق حيث أن الفندق الذي يحتوي على 1000 غرفة بالتأكيد تختلف خدماته عن الفندق الذي يحتوي على 100 غرفة.

# العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق أولاً: العوامل الداخلية

3. نوع و درجة الفندق: ويقصد به بناء الفندق حديث أم قديم أو عمل له ترميم بغرض التكيف مع طبيعة العمل الفندقية أو بناء جاهز و هل هو بناء جاهز أفقي أم عمودي. حيث من الضروري تهيئة مهندسين معماريين لغرض تنفيذ و تخطيط المشروع بأسلوب يتناسب مع طريقة الحياة المميزة لأهل المدن أو القرى كما هو معمول به في كل الدول السياحية.

أما بالنسبة لدرجة الفندق فإنها تؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للفندق حيث ان الهيكل التنظيمي لفندق من الدرجة الممتازة يختلف عن الهيكل التنظيمي لفندق الإقامة الدائمة أو فندق من الدرجة الثالثة.

# العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق أولاً: العوامل الداخلية

4. رأس المال المستثمر و الكادر الإداري: لرأس المال دور و تأثير على الهيكل التنظيمي للفندق، و من المعروف أن عملية الإستثمار في صناعة الفنادق بدأت واضحة في معظم دول العالم بغض النظر عن نوعية إقتصادها، و لهذا فإن رأس المال المستثمر في إنشاء فندق له تأثير فعال على إعداد الهيكل التنظيمي للفندق، فمن الطبيعي أن كلما كان رأس المال المستثمر و فيراً فإنه بإمكان المستثمر بناء فندق حسب ما يرغب من نوعية ودرجة و حجم و بالتالي تحديد الخدمات الفندقية التي تقدم على هذا الأساس و إعداد الهيكل التنظيمي في هذا المجال.

أما بالنسبة للكادر الإداري بالطبع نجد أن الفندق الكبير ذو الدرجات الممتازة أو الأولى يختلف نوعية كوادره الإدارية من حيث مستوى تدريبهم و الخبرات التي يحملها هؤلاء الكوادر و عددهم أيضاً.

# العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق

## ثانياً: العوامل الخارجية

- **ثانياً: العوامل الخارجية:** و هي العوامل التي تؤثر بصورة غير مباشرة على طبيعة عمل الفنادق و لهذا السبب تكون خارج نطاق سيطرة الفندق و لكنها تكون على صلة و علاقة بعمل الفندق، و هذه العوامل هي:

**1. التطور التكنولوجي:** بالرغم من إعتقاد صناعة الفنادق على العنصر البشري فإن هذا لا يمنع من إستخدام و دخول التكنولوجيا بشكل واضح في صناعة الفنادق حيث أدخلت الحاسبات الألكترونية الى أقسام كثيرة في الفنادق مثل المكاتب الأمامية و قسم الحجز و قسم الحسابات و حتى التدبير الفندقي لغرض تقديم المعلومات و البيانات بشكل سريع و دقيق. دخول التكنولوجيا الحديثة الى صناعة الفنادق بدوره يؤدي إلى تقليل الأيدي العاملة في الفنادق و لهذا يجب أن يؤخذ هذا العامل الحيوي بعين الإعتبار عند إعداد الهيكل التنظيمي لفندق معين خاصة عند المفاضلة في إستخدام الحاسبات الألكترونية في أقسام الفندق المختلفة أو عدم إستخدامها.

# العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق

## ثانياً: العوامل الخارجية

2. طبيعة النظام الإقتصادي (نوعية رأس المال المستثمر): ويقصد به النظام الإقتصادي المتبع في البلد سواء كان رأس مالي أو إقتصاد حر أو محدود أو نشاط خاص أو قطاع خاص مختلط... الخ، و هذا بدوره يؤثر على طبيعة العمل الفندقي و السياحي من حيث حجم رؤوس الأموال المستثمرة في هذا القطاع و التي بطبيعة الحال تؤثر بشكل غير مباشر على صناعة الفنادق و بالتالي على الهيكل التنظيمي للفندق. بالنسبة للقطاع الخاص مثلاً فسوف نجد أن صاحب الفندق يحاول قدر الإمكان تخفيض المصاريف الإدارية و الحصول على أكبر عائد ممكن من الأرباح.

# العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق

## ثانياً: العوامل الخارجية

3. طبيعة النظام الإداري: و يقصد بطبيعة النظام الإداري للبلد هو النظام الإداري المتبع فيه سواء كانت سياسة الإدارة مركزية أو لا مركزية، و معنى المركزية هي حصر الصلاحيات و الأوامر الإدارية و الفنية في جهة معينة واحدة. أما اللامركزية فهي عملية إدارية يقصد بها توزيع و منح الصلاحيات و الأوامر الإدارية و الفنية إلى أكثر من جهة و حسب الإختصاصات. و نستنتج من ذلك أنه من الأفضل للبلد السياحي إستخدام الإدارة اللامركزية لتسيير أعمالها السياحية بشكل جيد و تستطيع أن تطبق نفس الحالة عند إعداد هيكل تنظيمي للفندق.

# الوظائف الإدارية في مجال الفنادق (أعضاء مجلس الإدارة)

1. **المدير العام:** وهو الموظف المسؤول عن تنظيم وإدارة كل الأقسام وكافة الأعمال التي يقوم بها الفندق، كما انه المسؤول عن إدارة الموظفين ومتابعتهم.
2. **مدير قسم الغرف:** و هو المسؤول عن أعمال المكاتب الأمامية من حجز و استقبال و الإشراف الداخلي.
3. **مدير المأكولات والمشروبات:** وهو المسؤول عن توافر المأكولات والأغذية الموجودة في مطاعم الفندق، حيث تقدم المأكولات والمشروبات للنزلاء ولا يشترط لزبائن المطاعم أن يكونوا من النزلاء، بل يمكن أن يكونوا أشخاص من الخارج.
4. **مدير التموين:** وهو المدير المسؤول عن تأمين التموين للفندق سواء للمطاعم أو لخدمة النزلاء أو الطلبات الخارجية، ففي الفنادق الكبيرة هناك أقسام خاصة لتوفير الطعام للحفلات الخارجية بالإضافة لتوفير المقاعد والطاولات والعاملين والأطباق وغيرها من الحفلات وكل ما على الزبون تحديده هو عدد الضيوف ويوم الحفلة ومكانها.
5. **المدير المالي (مدير الموارد المالية):** قبل البدء في أي مشروع يتم البحث عن شخص لديه خبره مالية في مجال تنظيم المصروفات والموارد وعمل دراسات الجدوى التجارية، وهذا الشخص يدعى/ المدير المالي وهو الذي يكون المتحكم والعارف بكل النقود الداخلة والخارجة فيعلم رأس مال المشروع وتكلفة الأرض وتكلفة البناء والتأثيث والعاملين، ويعرف قيمة المشروع بأكمله وكذلك مدى الحاجة للقروض ومتى يجب أخذها.

# الوظائف الإدارية في مجال الفنادق (أعضاء مجلس الإدارة)

6. مدير الموارد البشرية: يحرص مدير الموارد البشرية على إختيار الموظفين المحترفين بعناية و ذلك من أجل تقديم أجود نوعية للخدمات في الفنادق، حيث أن العامل الذي يميز فندق عن آخر عند تشابه الخدمات هو جودة الخدمة وتعامل الموظفين وطريقة تدريبهم لذلك تهتم الفنادق برفع مستوى ما لا يمكن ان يشتريه المال وهو نوعية الخدمة التي يقدمه الموظفين المحترفين الذي يحرص مدير الموارد البشرية على اختيارهم بعناية.

7. رئيس الخدمة (متري دي): وهو بمثابة رئيسة النادلين بالمطعم، عليه مسؤولية إدارتهم وتنظيم عملهم ومراقبة أدائهم في العمل.

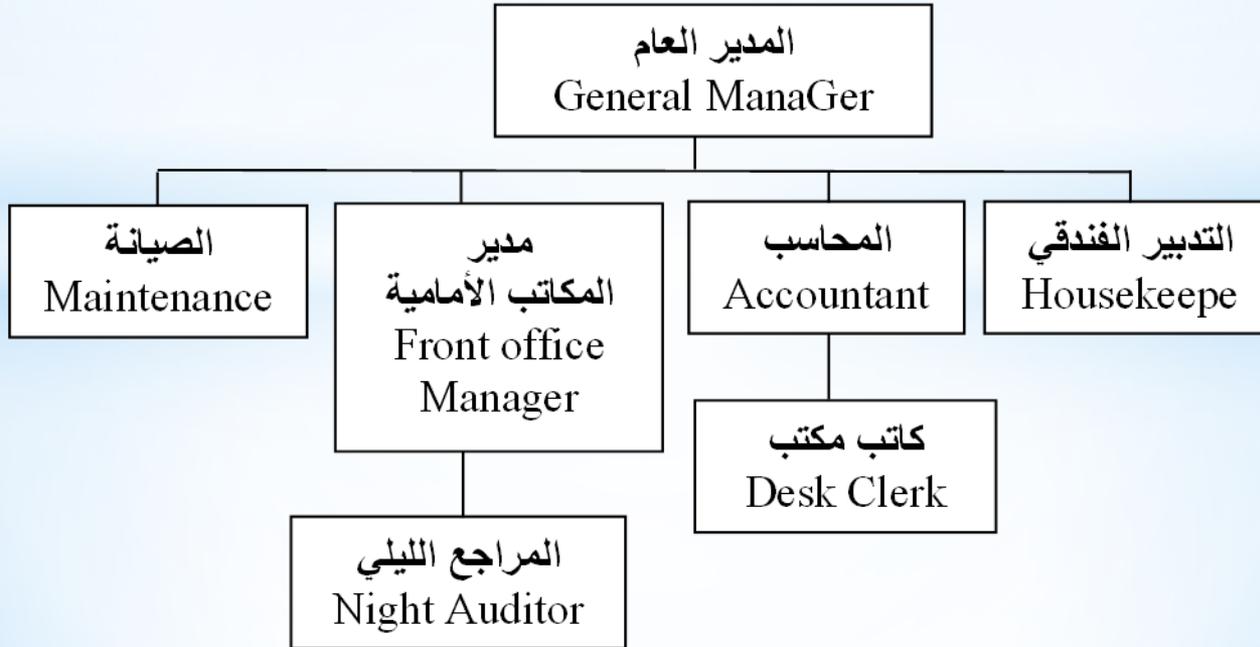
8. مدير الحفلات: لكل فندق من الفنادق الكبيرة صالة أو أكثر خاصة بالحفلات والمؤتمرات وغيرها، يكون مسئول عن إدارة عملها وتنظيمها ومتابعة احتياجاتها، من حيث الطعام المطلوب والأدوات والموظفين المطلوبين.

9. مدير الهندسة و الصيانة

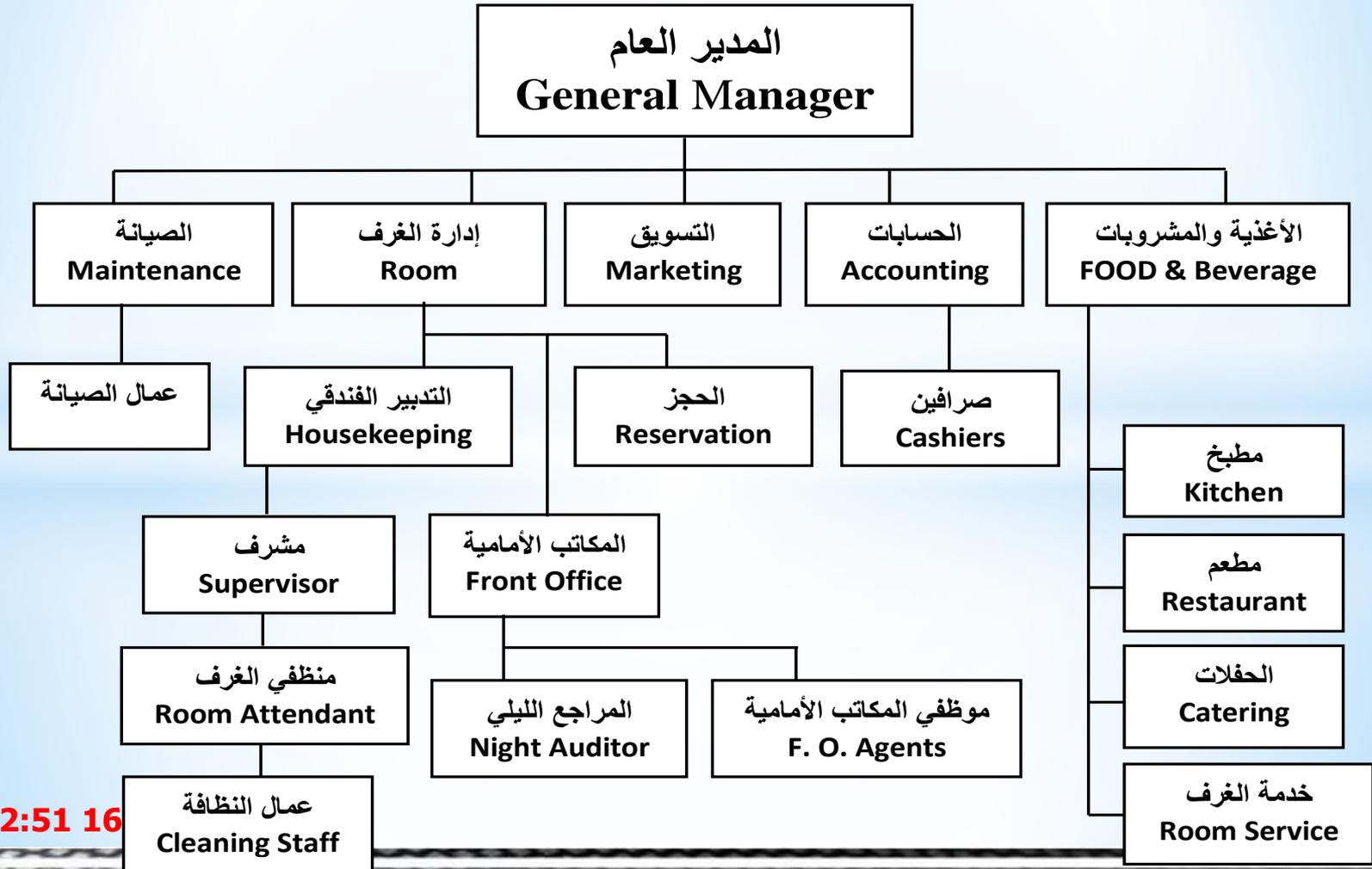
10. مدير التسويق

# أنواع الهياكل التنظيمية

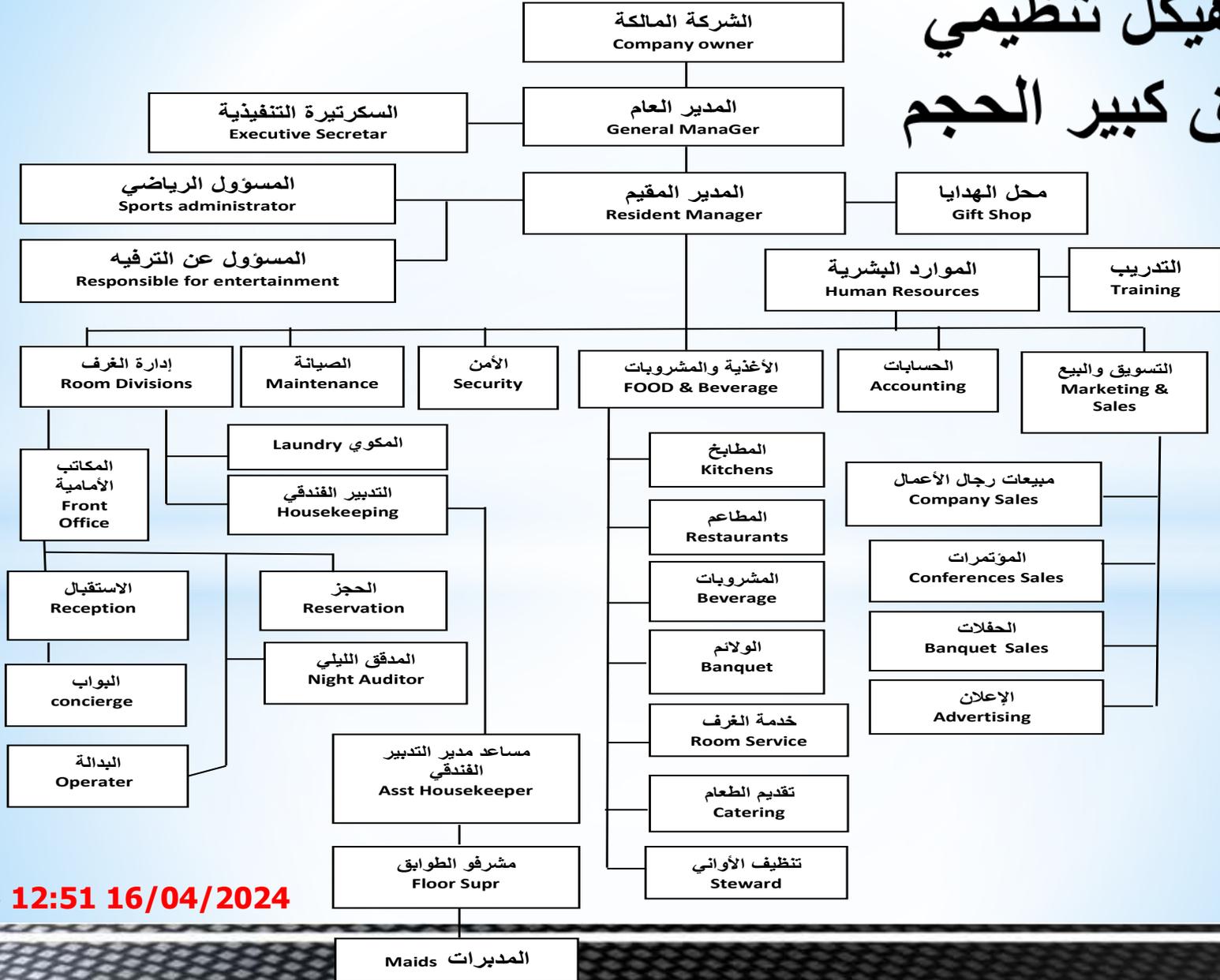
١. هيكل تنظيمي لمنتج
٢. هيكل تنظيمي لفندق صغير الحجم



### 3. هيكل تنظيمي لفندق متوسط الحجم



# ٤ . هيكل تنظيمي لفندق كبير الحجم



12:51 16/04/2024 ص



# أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات تبعاً لأهداف المؤسسة، وسُلم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية ما يأتي:

**1. الهيكل التنظيمي الوظيفي:** ويُعرف أيضاً بالهيكل التنظيمي البيروقراطي؛ حيث يكون كل موظف في المؤسسة مُخصّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤولياته واضحة؛ فالهيكل التنظيمي الوظيفي يتمّ تحديده وفقاً للتخصّص، ويتمّ تقسيم المؤسسة إلى أقسام، مثلاً: قسم المبيعات، وقسم المحاسبة، وقسم خدمة العملاء.

**2. الهيكل التنظيمي التنفيذي:** تكون السلطة في الهيكل التنظيمي التنفيذي مركزية؛ أي أنّ السلطة تقتصر على أعلى هرم المنظمة، ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قمة المنظمة، وتقتصر عليه مهمة اتخاذ القرارات، والأوامر، علماً بأنّ خطوط السلطة في الهيكل التنفيذي تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكلٍ مُستقيم؛ فتتدفّق الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتميّز هذا الهيكل بالوضوح، والبساطة.

# أنواع الهياكل التنظيمية

3. الهيكل التنظيمي الاستشاري: الهيكل التنظيمي الاستشاري يدمج بين نوعين من الهياكل؛ فيتضمن الهيكل التنفيذي، والهيكل الوظيفي، وتكون السلطة فيه سلطة مركزية موحدة، كالهيكل التنفيذي، ويستفاد فيه من مبدأ التخصصية في العمل، إضافة إلى وجود الخبراء، والمختصين الذين يُقدّمون المساعدة، والمشورة للرؤساء، والإداريين في العمل.

4. الهيكل التنظيمي الشبكي: يتمثل الهيكل التنظيمي الشبكي بإشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المنظمة، وتنسيق علاقات محددة مع منظمات أخرى تتولى عمليات أخرى، كالإنتاج، والنقل، والتسويق، وغيرها.