

تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية

أ.م. د حيدر عبد الحسين المستوفي*

الباحث : احمد فالح غانم الساعدي*

الملخص

يهتم هذا البحث في دراسة احد الموضوعات المهمة في المنظمات الفندقية في بيان تقييم الاداء واثرة على نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية والمالية في المنظمات الفندقية حيث يشغل موضوع تقييم الاداء مكان الصدارة في الخطط الاستراتيجية لأي منظمة أعمال ومنها المنظمات الفندقية بوصفها احد اهم الاسبقيات التنافسية، بسبب التنافس في سبيل الوصول الى اكبر شريحة من الضيوف ، اذ انّ هذا الامر يحتاج الى امكانات وخبرات في المجالات كافة، وذلك عن طريق اتخاذ القرارات الادارية والمالية بهدف تقديم الخدمة وتحقيق رضا الضيف الداخلي والخارجي. اعتمد هذا البحث على التعرف على نظم المعلومات التي تعدّ من أهم الانجازات التي تحققت في مجال العمل الإداري ((Management Information System (MIS)، وذلك بالاعتماد على الحاسبات الالكترونية ، وقواعد البيانات ، والتي تهدف إلى توفير المعلومات الموثوقة والمتكاملة وفي الوقت المناسب لعموم المستخدمين من نظم المعلومات.

Abstract

This research to the study of one of the important topics in hotel organizations in the statement of assessment and its impact on information systems to take administrative and financial decisions in hotel organizations, where he is the subject of performance evaluation at the forefront of strategic plans for any business organization hotel as one of the most competitive of priorities of performance, due to competition in the for access to the largest segment of the guests since this needs to potential and expertise in all areas, and by taking administrative and financial decisions in order to provide service and achieve internal and external guest satisfaction.

Where the goal of this research to identify information that considered one of the most important achievements in the field of administrative work systems (Management Information System (MIS)), and relying on the electronic computers, databases, which aims to provide a reliable and integrated information and timely pan-beneficiaries of the systems information in general.

المقدمة

ان لزيادة المعلومات عن النظام المالي والإداري وأهمية المعلومات المالية والإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمات الفندقية ، حيث إن الإدارة هي فن وعلم الأشياء فإننا نرى إن الرقابة تلعب دورا بارزا في حياة الفرد والمجتمع .

إن واجب الإنسان لا يقف عند حد تعلم واكتساب الخبرات لنفسه فقط ، بل يتعدى ذلك إلى ضرورة نقل خبراته ومعرفته إلى أبنائه والأجيال التي من بعده لذلك كان لزاما عليه إن يبتكر ما يعرف بالذاكرة الخارجية لان ذاكرة الإنسان تنتمي بها انتماءً وثيقا ، فضلا عن كونها تتأثر بما يطرأ عليه من انفعالات نفسية واضطرابات صحية وبإيلوجية .

وتشمل الذاكرة الخارجية فيما يستخدمه الإنسان من وسائط يسجل عليها معلوماته وبياناته التي يجمعها من خلال مشاهداته اليومية والتي يحصل عليها من نتائج تفكيره الخلاقة وتجاريه وخبراته على مر الأيام ، وسبق وان قيل بين أوساط المختصين في العلوم المالية والإدارية إن الإنسان الأول دون مشاهداته وتجاريه نقشا على جدران الكهوف والمغارات التي كان يسكنها ، وقد تطور أسلوب التسجيل الذي استخدمه الإنسان ، كما تطورت وسائط التسجيل بتطور الزمن فظهرت الألواح الطينية بإشكالها المختلفة وكذلك اللوحات الجراتينية والحجرية الأخرى إن أهمية تقييم الأداء المالي والإداري يؤكد إن من الصعب تحديد اتجاهات واستراتيجيات وأهداف العمل دون إن تكون هناك معلومات كما انه من غير الممكن تنفيذ نشاطات المنظمة الفندقية ومتابعتها والسعي إلى تطويرها من دون إن تتوافر معلومات دقيقة ومنظمة ومبوبة، وقد تضمن البحث الى ثلاث مباحث، تطرق المبحث الأول الى منهجية البحث التي تضمنت مشكلة البحث وأهداف البحث وفرضية البحث، أما المبحث الثاني فقد تضمن محورين الأول تقييم الأداء المالي والإداري (المفهوم والأهداف والأهمية) فيما ضم المحور الثاني القرارات الإدارية والمالية ، أما المبحث الثالث فقد ضم أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها الباحثان .

منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث:

يشغل موضوع تقييم الأداء مكان الصدارة في الخطط الاستراتيجية لأي منظمة أعمال ومنها المنظمات الفندقية بوصفه أحد أهم الأسبقيات التنافسية، بسبب التنافس في سبيل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الضيوف، وعليه فإن الإعداد والتهيئة للجودة ليست بالشيء اليسير، إذ أن هذا الأمر يحتاج إلى إمكانيات وكفاءات وخبرات في المجالات كافة. لذا فإن مشكلة البحث تكمن في كيفية التعامل مع الخدمات لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي (السياحي والفندقي)، وذلك عن طريق تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية بهدف تقديم الخدمة وتحقيق رضا الضيف الداخلي والخارجي.

١-٢ أهداف البحث

تتمثل بدراسة الرقابة في القطاع الفندقي، وإظهار أهميتها فيه، وبيان خطوات تحقيقها في المنظمات الفندقية، ثم تحديد تقنيات وعناصر اتخاذ القرارات المالية والإدارية ، ومن ثم قياس مدى تطبيقها في المؤسسات الفندقية.

١-٣ فرضية البحث

يفترض البحث أن تطبيق عناصر وتقنيات تقييم الأداء ، تؤثر على اتخاذ القرارات المالية والإدارية وبالتالي تحقق المنظمة السياحية تميز في تقديم الخدمة الفندقية التي تقدمها تتجسد فيها عناصر الجودة الشاملة ، وبالتالي فإن هناك رضا من قبل الزبون على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الفندقية.

١-١ تقييم الأداء المالي والإداري

٢-١ مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء لا بد من التحدث عن مفهوم الأداء (performance) والذي يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (مصطفى، ٢٠٠٤: ٣١٧)

ومن المهم عند قيامنا بتقييم الأداء أن نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد الذين نقوم أدائهم ولا نغفل الدور الكبير لتأثير هذه الظروف على أداء الأفراد .

ولكن كيف نقوم بعملية تقييم الأداء؟ وقبل ذلك يجب أن نعرف ما هو بالضبط تقييم الأداء ؟ .

يعرف تقييم الأداء على أنه: عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء. (Risk, 1995: 25)

هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك و النتائج في مكان العمل ويعرف أيضاً : العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير. (أي، ٢٠٠١: ٢١).

وتتم عملية التقييم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم حيث يضعون تقييمهم النهائي في نهاية الفترة المحددة على أساس موضوعي وعادل ويحددون فيه مستوى أداء من ثم تقييمه .

متعرضين بشكل أساسي لجوانب القوة والضعف في هذا الأداء مع تحديد مسببات كل جانب تحقيقاً لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل

مسببات القوة فيه وصولاً لهدف استراتيجي وهو تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة فاعليتها التنظيمية مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة و الموارد البشرية العاملة فيها. (Fisher, 1996: 3)

٢-٢ أهداف عملية تقييم الأداء

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف (Management By Objective)، والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف). (عقيلي، ٢٠٠٥: ٣٦٥)

يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم بما يلي:

١. توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.
٢. إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة وخاصة عندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.
٣. إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.
٤. إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.
٥. تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات... الخ.

٣-٢ أهمية عملية تقييم الأداء

يعدُّ موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي: (الكرخي، ٢٠٠١: ٣٦)

أولاً - أهميته للمنظمة

١. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة الفندقية .

٢. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

٣. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس ايجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

ثانياً - أهميته للأفراد

١. يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.

٢. رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه

٣. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.

ثالثاً - أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية
أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي:
(النعساني، ٢٠٠٧: ٣٧٨)

١. تخطيط الموارد البشرية.

٢. الاختيار.

٣. التدريب.

٤. التعويضات المالية.

٥. النقل الوظيفي.

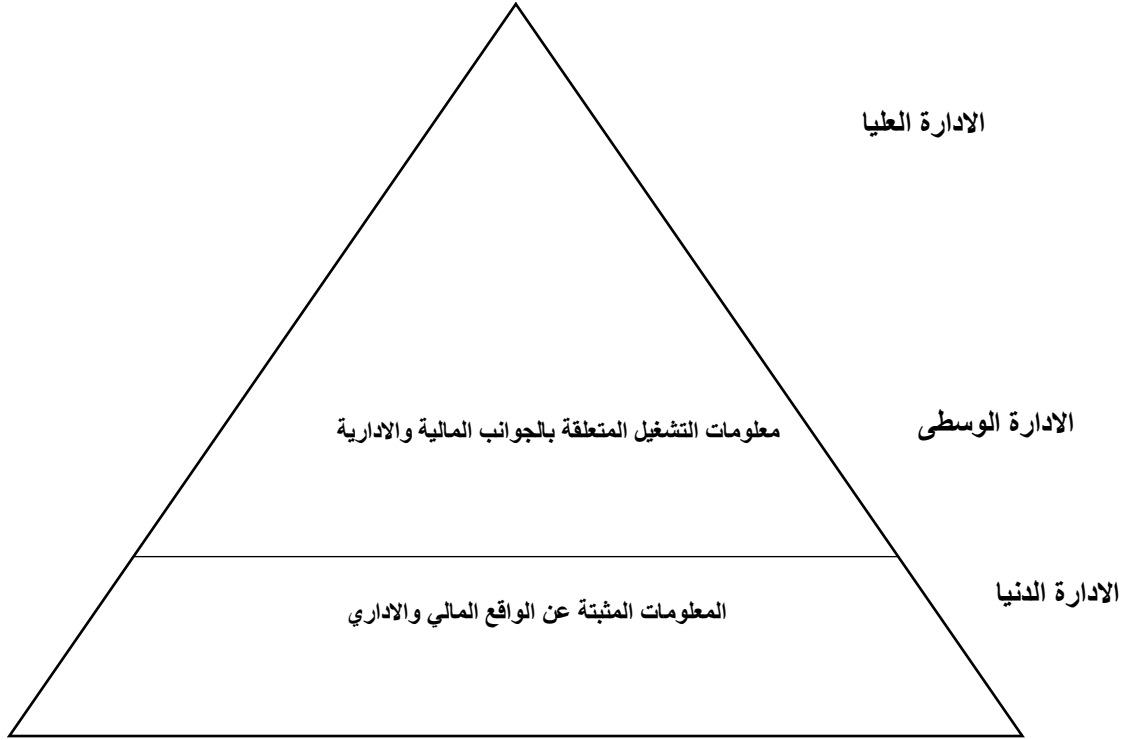
٦. الترقية.

نظم معلومات في اتخاذ القرارات المالية والإدارية
إن استخدام الطرق الرياضية والإحصائية في تحليل المعلومات يجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر تطوراً بالنسبة للإدارة .

وتسمى الوسائل المستخدمة في التحليل الكمي للمعلومات ببحوث العمليات . وتستخدم هذه الوسائل في تحليل المعلومات الخاصة بقرارات لها خواص معينة كقرارات التخطيط العام والتنفيذي ففي بعض هذه الحالات تكون بعض العوامل معلومة أو مؤكدة ، فمثلا التخزين وكلفة الإنتاج والطلب على المنتج يمكن تحديدها بالنسبة لإدارة المخازن في معظم الأحوال .

وفي بعض الأحيان هنالك عوامل ، مثل المبيعات المختلفة . وفي بعض الأحيان تكون العوامل الأساسية مجهولة كلياً ، مثل عدم قابلية المدير على تحديد العملاء او الطلب على خطة معينة جديدة تنفذها الشركة. إن نظم المعلومات المستخدمة في هذه الحالات تعتبر نظماً لدعم القرارات المالية

والإدارية . فالنظام يستخدم نماذج معقدة تساعد المدير على عملية تقييم البدائل المتوفرة ، كما يستخدم الرموز والمعاملات الرياضية (عيسى و امين، ٢٠٠٨ : ٢٧٧) والشكل (١) يشير الى فوائد أنظمة المعلومات المالية والإدارية.



شكل (١) فوائد أنظمة المعلومات المالية والإدارية

(المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات العلمية)

حينما نتحدث عن فوائد نظام المعلومات نعني بذلك حاجة المنظمة الفندقية الفعلية إليه. ويتفق العديد من الكتاب الماليين والإداريين بان المنظمة السياحية تحتاج إلى نظم المعلومات المالية والإدارية لتمكّنها من تنسيق فعاليتها والأهداف الفرعية العديدة لكافة الوحدات المحاسبية والإدارية داخلها ، ومن ثم القيام بمهام التخطيط والرقابة بصورة فعالة.

ويمكن القول بان الحاجة إلى نظم معلومات قائمة طالما إن المنظمة الفندقية تنوي البقاء حية، كفوّه في توجيه وتنظيم وموازنة كافة أنشطتها ، للوصول إلى النتائج التي وجدت من اجلها خاصة إذا ما قارنا بقاء المنظمة في بيئة عمل متغيرة ومتطورة .

ويمكن إن يفيد نظم تقييم المعلومات المالية والإدارية في تقديم المعلومات التي تحتاجها في مختلف الإدارات في المنظمة الفندقية لممارسة العمليات المالية والإدارية. وفي تعبير آخر في ضوء هذه المعلومات يمكن ممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأداء بكفاءة وفاعلية .

إضافة إلى تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين الوحدات المالية والإدارية في العمل ، وتسهيل عملية استرجاع المعلومات وتقييم نشاطات المنظمة الفندقية ومردودها الاستثماري لكافة

الطاقات المتاحة من خلال المؤشرات أو المعايير التي يفرزها النظام لأغراض قياس كفاءة الأداء وتقييم النتائج ، واتخاذ قرارات أكثر فاعلية ، ويسهل على المنظمة الفندقية تقدير احتياجات المستقبل ويهيئونها لاحتمالات التغيير المتوقعة في بيئة العمل ، وبذلك يكون بوسع الإدارة إن تحدد مسبقا الإجراءات اللازمة لأي تغيير محتمل.(عرفة، ١٩٩٤: ١٣) .

١ - نظم دعم القرارات المالية والإدارية

هي نظم معلومات تفاعلية تزود المديرين بالمعلومات والنماذج وأدوات معالجة البيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية ، في تلك الظروف التي لا يعرف أحدا بالضبط ما هو القرار الواجب اتخاذه .

يحتوي المدخل التقليدي لنظم دعم القرار على تفاعل حل المشكلات واستخدام النماذج مباشرة وطرق تحليل وصياغة وتقويم بدائل اتخاذ القرار . وكان ذلك في السبعينات من القرن الماضي حيث لم تستجب نظم معالجة التبادلات TPS ولا نظم المعلومات المالية والإدارية MIS لإرضاء المديرين في هذا الشأن .

صممت نظم دعم القرار لحل المشكلات في جزئها شبه الهيكلية وغير المهيكلة ، على إن تساعد المديرين في فصل أماكن وأجزاء المشكلة ليتمكنوا من استخدام خبراتهم وحكمهم في حلها . من خلال مكوناتها الأساسية وهي (نظم إدارة البيانات والنماذج والمعرفة ومواجهة المستخدمين) . استخدمت العديد من نظم دعم القرار إبداعات أصيلة في التفاعل الفعال في استخدام البيانات المجدولة وقواعد البيانات وغيرها من الأدوات ، كما أنها من جانب آخر احتوت على تطبيقات اتخاذ القرارات التي تنسجم مع الموقف أو الحالة بدرجة عالية فضلاً عن استخدامها نماذج الأمثلة في معالجة أوضاع الأعمال.

ومن هنا أصبحت نظم دعم القرار تلعب دورا واسعا في اتخاذ القرارات المالية والإدارية شبه الهيكلية وغير الهيكلية من خلال تحديدها للإجراءات والإشكال المختلفة . لكن يبقى الأمل معقودا على كيف ومتى يتم استخدام قابليتها بكفاءة .(عيسى و امين، ٢٠٠٨ : ٣٣٩).

٢ - إبعاد تقييم الأداء وفق القرارات المالية

والإدارية الهادفة لتحقيق جودة الخدمة الفندقية

١-٥ إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقية:

أضحت السياحة من معايير الحضارة ودعائم الاقتصاد وضرورة ملحة للإنسانية، لما لها من سمات إيجابية لمنفعة الإنسان، لاسيما وإن مشكلة تلوث الأوساط الأربعة (التربة والماء والهواء والمجال السمعي)، وكذلك الإرهاق العضلي النفسي لدى الإنسان في كثير من الدول حدث بالرواد والكتاب إلى إرساء قواعد اتخاذ القرارات بنوعها المالي والإداري في القطاع الفندقية وتحديد مفهومها، لتقديم خدمات ذات جودة عالية والمستندة إلى منظومة تقييم الأداء، وقد وردت تعاريف عدة، خاصة

بإدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي، فمثلاً: عزفتها المنظمة الأوروبية بأنها: (العملية الإدارية التي تضمن رضا ومطابقة المنتج والخدمات السياحية مع متطلبات وتوقعات الضيوف بالسعر المقبول). وهذه المطابقة تأخذ بعين الاعتبار ما هو مصمم من قيم وفعاليات، مثل الأمان، الحفاظ على الصحة، سهولة المنال، الأصالة، الانسجام مع البيئة الطبيعية والبشرية وان نجاح ذلك يعتمد على تقييم الأداء.

وكذلك قد عرفت على أنها (مدى تلبية حاجات السياح والوفاء بتوقعاتهم بشكل مستمر واستخدام النظام بصورة أحسن لمقابلة تلك الاحتياجات). (Paythner & Ryan, 1999:6).

فالكفاءة في الجودة هي عملية لها الأسبقية لطرح خدمات سياحية ذات جودة عالية، لذا ينبغي أن تقدم الخدمة في الوقت المناسب مصحوبة بقطاع الضيوف، إذ أن أغلب التقنيات المتطورة والمستخدمة في المنظمات الفندقية تعتمد على النوع والكم.

مما سبق يتضح لنا بأن أغلب التعاريف ركزت على مجموعة نقاط يمكن تواجدها في إدارة الجودة الشاملة في القطاع الفندقي ويعداً نتاج واضح لعميه تقييم الأداء واتخاذ القرارات المالية والإدارية، وهذه النقاط ممثلة بالآتي: (Buswli & Williams, 2002: 4)

١. النتيجة: وهي الوقت المستغرق لحين إدراك الجودة وملاحظتها من قبل السائح.
٢. العملية: إن التعهد أو المهمة لوحدها ليست كافية لإدراك الجودة، فلا بد من وجود المشاركة ما بين العاملين والانسجام التام بينهم.
٣. الرضا: يتعلق بتقديم العناصر الموضوعية لفهم الجودة وإدراكها، ومن ثم قياس درجة الرضا عند الزبون.
٤. التوافق (التطابق): ويتعلق هذا الأمر بالتخطيط الصحيح للعناصر، وبصورة مترابطة لغرض الحصول على التوافق ما بين الاحتياجات وما تقدم من خدمات سياحية.
٥. الاحتياجات: معرفة ما يحتاجه الزبون، وتقسيم إلى:
 - الاحتياجات الحالية.
 - الاحتياجات الكامنة.
٦. متطلبات الإنتاج: التأكيد على الاحتياج المتعلق بالخدمة الأساسية وسهولة الاستخدام للمنتج الكامل وتنمية الخبرة السياحية الكلية.

بعد توضيحنا للمفاهيم السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الفندقي ما هي إلا فلسفة إدارية ومالية تقييم الأداء بهدف إكساب الخدمات الفندقية قيمة مضافة من خلال تطوير المواصفات الحالية بطريقة تجعلها أكثر فائدة وملائمة من الحالة السابقة (الأولى) والتي قد تصل بالضيف إلى حالة الإشباع التام لرغباته.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السياحية

قد أدى إدراك أهمية الجودة بوصفها سلاحاً استراتيجياً إلى تحقيق ميزة تنافسية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM ، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من القرارات المالية والإدارية ، وبالنظر إلى الجودة كونها عملية دمج المنظمة الفندقية ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. وتبني إدارة الجودة الشاملة على مدخل النظم الذي يأخذ في نظره التداخل بين جميع عناصر التنظيم، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة.

فالأمر الأساس في عملية تقييم الأداء هو اتخاذ قرارات مالية وإدارية لتحقيق الجودة الشاملة هو التحسين المستمر **Continues Improvement** والتوجه بالضيف، والهدف هو إرضاء الضيف وبالتالي تحقيق الأرباح والتميز المنظمي. (البكري، ١٢٦: ٢٠٠٠)

لذا فهناك مجموعة من المزايا التي تحققها اتخاذ القرارات المالية والإدارية في القطاع الفندقي، وهي كالاتي : (ابو رحمة، ٢٠٠١: ٨١).

١- في مجال الخدمة

هناك المزيد من إدارات الأعمال التجارية التي تقدم خدمات أكثر من أي وقت مضى، وكذلك فإن نمو المنظمات السياحية المتصلة بالخدمات، مازال مستمراً في التوسع نتيجة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٢- ازدياد المنافسة

إذ يعتمد بقاء الأعمال على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، وتوفر TQM المزايا التنافسية لآلاف المنظمات السياحية.

٣- الفهم الأكبر للضيوف

إن من المدرك اليوم أكثر مما مضى لماذا يشجع الضيوف بعض الخدمات ويتجنبون البعض الآخر ، ان المنتجات ذات الجودة والسعر المعقول هي المفضلة ولكن ذلك ليس هو كل شيء فالضيوف يرغبون في ان تتم معاملتهم بصورة جيدة ، فإدارة الجودة الكاملة تحترم الافراد ومشاركتهم في تحسين الجودة .

٤- اشتراك واندماج الجهود كافة في المنظمات السياحية من اجل تحسين جودة الخدمات المقدمة ، هذا التحسين يتطلب تحويل الصلاحيات اللازمة لأجل القيام بالعملية وإرضاء الضيوف.

فعلى ذلك يجب على متخذ القرارات المالية والإدارية في المؤسسات السياحية الأخذ بعين النظر التقاط الثلاث الآتية :

(<http://www.yemen-nic.info/contentsInformatics/studies/8.pdf>)

أ- الميزة التنافسية

وتمثل العنصر الأساس بمعادلة الجودة بالسعر فعلى المقدم يدير بنجاح مجموعة من المنتجات السياحية التي تلبي حاجات محددة وذلك بهدف تقديم مستوى الجودة المرغوب للمنتج السياحي، وبالسعر الذي يناسب قدرات الضيف المستهدف.

ب- مستوى الخدمات السياحية

إنّ توسيع مستوى الخدمات السياحية المقدمة للسائح لها عدد من الفوائد، فهي تقدم للضيف مساحة اختيار أكبر تقو به المنافسة من التعديلات اللازمة في حال حدوث تغير في أذواق السوق المستهدف أو تغير في أحوال العرض من خلال التنوع المستمر لمحتوى وجود الخدمة السياحية المعروفة.

ج- الاستراتيجية

كما أنّ توسيع المنتجات السياحية المقدمة يجب أن لا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفعالية الإدارة، لذلك فمن الضروري صياغة استراتيجية تتفق مع جودة ما يقدم من منتجات سياحية، (نعمان، ٢٠٠٧: ٢٨) كما يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات في رغبات وأذواق الضيوف أو التقلبات المتوقعة بأسعار الصرف أو التغيرات في القوة الشرائية للضيوف المستهدفين.

خطوات تحقيق القرارات المالية والإدارية في المؤسسات الفندقية

إنّ استقبال السياح في المواقع الفندقية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة، وهذا لا يتم إلاّ من خلال تحقيق الجودة في خدمة السياح، فهناك مجموعة من الخطوات التي لا بدّ من تطبيقها في هذا المجال: (ابو رحمه، ٢٠٠١: ٨٦)

الخطوة الأولى: إظهار موقف إيجابي تجاه الآخرين

إنّ معظم العاملين يفشلون في مجال خدمة الضيوف بسبب الموقف، وليس هناك في مجال خدمة الضيف أفضل من إظهار الموقف الإيجابي بالنسبة لجميع من يتم التعامل معهم، ويعتمد الموقف الذي يتم إظهاره للآخرين في الأساس على الطريقة التي ينظر بها الشخص إلى وظيفته. ومن الطرق الجيدة لإظهار موقف إيجابي:

- ١- المظهر: وهو من الانطباعات الأولى التي تعطي للضيف.
- ٢- لغة الجسد: التي يمكن أن تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يبعث بها المرسل.
- ٣- صدى الصوت: إذ غالباً ما تكون نبرة الصوت أو الكيفية التي يتم فيها قول شيء ما أكثر أهمية من الكلمات التي يتم استخدامها.

٤- الهاتف: إنّ المهارة مهمة في استخدام الهاتف بسبب أنّ الشخص يملك صوته فقط للاعتماد عليه، لأن الشخص عندما يكون على الخط مع الزبون، فإنّه يكون الممثل الوحيد للمنظمة. الخطوة الثانية: تحديد حاجات الضيوف ويتمّ تحديد تلك الحاجات عن طريق:

١- إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة الضيف: إنّ معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة أمر مهم في مباشرة النشاط في تقديم خدمة ذات جودة عالية.

٢- توقع حاجات الضيوف: وهذا يمنح مقدم الخدمة بخطوة واحدة للأمام مقارنة بالضيوف.

٣- تحديد حاجات الضيوف من خلال يقظة ولطف مقدم الخدمة: واليقظة هي مهارة فهم ما قد يحتاجه الضيوف ويرغبون فيه، ويذهب إلى أبعد من تقديم الخدمة في حينها، وأبعد من التوقع.

٤- تحديد الحاجات عن طريق فهم حاجات الضيوف الأساسية: وهناك أربع حاجات أساسية للضيوف (الحاجة للفهم وللشعور بالترحيب والحاجة للشعور بالأهمية والراحة).

٥- تحديد الاحتياجات عن طريق الحصول على المعلومات المرتجعة: يجب أن يكون لكل عملية تقديم خدمة للضيف طرقاً للحصول على معلومات مرتجعة

الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات الضيوف

يمكن توفير جودة الخدمة عن طريق تأدية الواجبات المساندة المهمة وتشمل تلك الواجبات أعمال الجرد، وترتيب الملفات، وتسجيل المعلومات... إلخ.

ف نجاح مقدم الخدمة يعتمد على قدرته على إرسال رسائل واضحة، إذ يمكن ان تتسبب الطريق التي يتم الاتصال بها إلى نجاح أو فشل مقدم الخدمة في العمل، فعليه الوفاء بالحاجات الأساسية الأربعة للضيوف التي ذكرناها سابقاً، وعليه ممارسة الخدمة عن طريق الترويج الفعال لخدمات المنظمة السياحية.

وقد يكون تقديم الخدمة الجيدة تحدياً خاصاً عندما يحدث غير المتوقع، إذ تضع الوقائع غير المتوقعة في الغالب أعباء إضافية على القدرة على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية للضيف.

الخطوة الرابعة: التأكد من أنّ الضيوف سيعودون ويتمّ ذلك من خلال:

١- التحمس للعمل.

٢- القيام بما يمكن القيام به لإرضاء أولئك الذين يشتكون.

٣- تعلّم كيفية كسب الضيوف العصبين.

٤- الإقدام على أخذ الخطوة الإضافية لتقديم الخدمة من خلال مخاطبة الضيوف والذهاب إلى أبعد مما يتوقعون.

٥-٢ أبعاد إدارة الرقابة في المنظمات الفندقية

أجمع أغلب الكتاب على وجود بعدين لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، وهما تحقيق رضا الضيوف و اندماج الموظفين.

(<http://www.yemen-nic.info/contents/Informatics studies/8pdf>)

فهدف أي منظمة هو تحقيق رضا الضيف، لذلك فالمنظمات وُجدت أصلاً لأجل تلبية احتياجات الضيوف من خلال تقديمها للمنتجات (الخدمات) التي تلبي رغباتهم وتُشبع احتياجاتهم. فالجودة هي العامل الأساس في اختيار الضيف لتلك الخدمة عن غيرها. فمن الأمور الواجب أخذها بنظر الأهمية هو كيف يتم حكم الضيف على الجودة الجيدة من الرديئة، لذلك يُعدّ الضيف هو العنصر الأساس والأكثر أهمية في أي منظمة. وبما أنّ إدارة الجودة الشاملة تركّز على كل من الضيف الداخلي (Internal Customer) والضيف الخارجي (External Customer). إذ يُعدّ الضيوف الخارجين هم من يستلمون مخرجات النظام (الخدمات)، وهم الضيوف. أما الضيوف الداخليون، في النظام السياحي، مثل المدراء والموظفين، في الفندق ممن يقومون بترجمة احتياجات الضيوف الخارجين إلى خصائص للخدمات المقدمة، ومهمون في تعريف وتقديم العملية.

لذا يُعدّ الضيف هو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة المتعلقة في تقييم الأداء، وبمعنى آخر، إنّ النشاط يبدأ بالضيف من خلال تلبية احتياجاته وما يطمح إليه، وينتهي به، لأنّه هو من يقتني هذا المنتج (الخدمة)، وبالتالي فعملية التقييم ستكون من قبله، وعليه فإنّ إرضاء الضيف يعني زيادة إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، والعكس صحيح. (الهزيمة، ٢٠٠٩: ٣٣)

لذلك فإنّ هناك عاملان أساسيان لنجاح أي منظمة أعمال خدمية (سياحية)، وهما:

(<http://www.yemen-nic.info/contents/Informatics>) /منظمات الاعمال السياحية)

١- إن المنظمة عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية (الضيوف والبائعين) بوصفهما العنصرين اللذين يؤثران في الجودة ويجب على المنظمة التي يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات الزبائن التي تستند إليه أهداف الجودة.

٢- أما العامل الآخر المؤثر في نجاح منظمات الأعمال الخدمية فهم مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر في الجودة، مثل المدراء والعمال والموارد والعملية الإنتاجية.

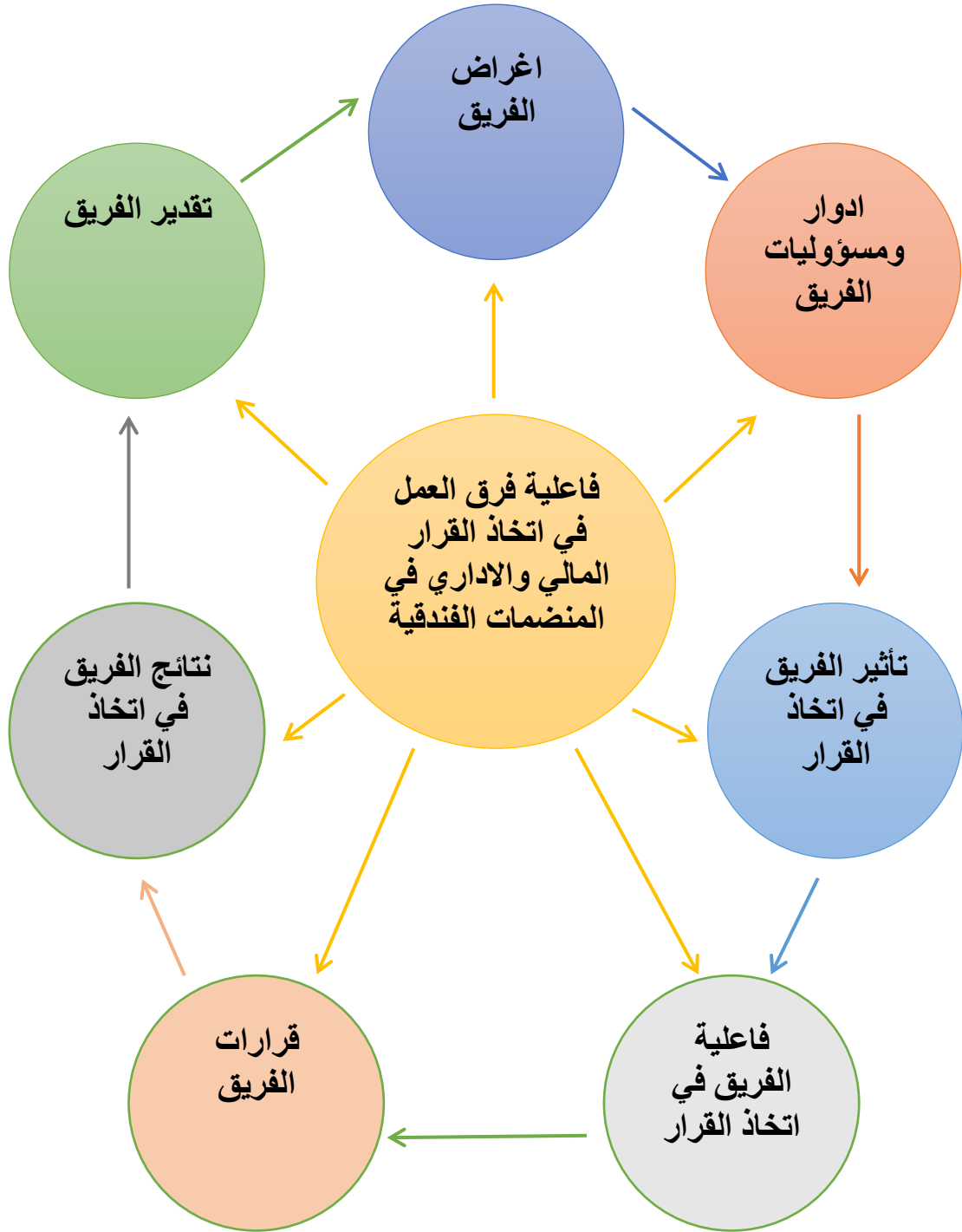
لذا فلا بد من جميع ممارسات وتطبيقات تقييم الأداء في القطاع السياحي أن تركز على تقديم خدمات تحقق رضا الضيف وتلبية احتياجاته .

فعلى المنظمة الفندقية أن تكون مستمعة جيدة لضيوفها، وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب فهم كامل للعمليات الداخلية لهؤلاء الضيوف، وكذلك لحاجاتهم المستقبلية. وأيضاً ضرورة ربط كل من حاجات الضيوف، مع عمليات تصميم العملية السياحية في المنظمة

الفندقية والمستفيدين يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي تواجه هؤلاء المستفيدين.

فعلى المنظمة الفندقية في النهاية قياس رضا الضيوف عن أداء جودة خدماتها ومقارنة هذه النتائج مع نتائج المنظمات الفندقية الأخرى.

ولأجل خلق حالة من التوافق بين أفراد التنظيم وصولاً إلى جودة الخدمة أو المنتج لابد من اندماج الموظفين كافة، الذي يعد المحور الثاني الضروري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي. فالهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات. فإدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح، وبدون هذا الالتزام لا يمكن تحقيق حالة الاندماج بين الموظفين (عبد الفتاح، ١٩٩٥ : ٧٩) ويمكن التوصل إلى حالة الالتزام هذه عن طريق المصارحة والثقة اللذين يُعدان من أهم لبنتي الجودة الشاملة، ودونهما لا يتوفر الأساس اللازم لإشراك الموظفين في السعي إلى التحسين المستمر. ومن الوسائل المهمة في اندماج الموظفين هو بناء الفريق. فجوهر هذه الفكرة هو الابتعاد عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار. ولغرض إنجاز اتخاذ القرارات لفريق العمل الفندقية على أتم وجه لابد من الاهتمام بالعناصر الفاعلة للفريق، وهي كما موضحة في الشكل الآتي:



شكل (٢)

العناصر الفاعلة في اتخاذ القرار لفريق العمل في المنظمات الفندقية

(المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على الابديات العلمية)

فمن خلال الشكل السابق تتضح لنا أهمية اتخاذ القرار من قبل فرق العمل، فالهدف وراء تشكيل الفريق أنّ كل فرد يسهم بمهارته وخبرته ويصغي إلى الآخرين مثلما يصغي الآخرون إلى سماع آرائه. فالمنظمات بحاجة إلى التحسين المستمر لجودة خدماتها وزيادة إنتاجيتها، وهذان العنصران المحددان بحاجة إلى الفريق.

فعلى منظمات الأعمال الخدمية (السياحية) أن تعين وتحدد الزبائن الأساسيين والمستفيدين المباشرين من خدماتها. (Haug & Ken, 1996: 96).

وأن تقوم بمنح الحوافز لمن يلتزم بتحقيق الجودة والتميز وأن تسجل تلك الإنجازات والاعتراف بها ومنح المكافآت وفقاً لها.

٣- الاستنتاجات والتوصيات ١-٦ الاستنتاجات

أ. اتخاذ قرارات مالية وإدارية من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية يستوجب تقييم الأداء من خلال المعلومات الإدارية والمالية ومواجهة الكم الهائل من المعلومات يتوجب حفظها في مجموعة من النظم .

ب. تختلف نظم المعلومات الإدارية باختلاف طبيعة عمل المنظمة الفندقية. وان وظيفة الأنظمة تنطوي على تصميم النظام المطلوب والإشراف على المبرمجين. كما يعتمد كل نظام ثانوي على النظم الثانوية الأخرى.

ت. إن نظم المعلومات تعدّ نضماً لدعم القرارات المالية والإدارية وهذه النظم يمكن تصنيفها وفق المهام المالية الإدارية التي تتعلق بها .

ث. إن نتائج القرارات المالية والإدارية هو تطبيق لعناصر إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية المقدمة للضيف ، ويحقق ذلك مستوى من الرضا من قبل الضيف تجاه إدارة الفندق وجودة الخدمة المقدمة له، وان هذا الشيء يجعل الإدارة ليست ملزمة فقط على المحافظة على هذا المستوى من الجودة، وإنما على العمل باستمرار على تحسينها وتطويرها خدمةً للضيف والمؤسسة الفندقية معاً.

ج. إن نظم المعلومات المالية والإدارية تقدم كل المعلومات التي تحتاجها الإدارات لممارسة اتخاذ القرارات المالية والإدارية وتسهيل إحصائية قياس النتائج ومعرفة أسبابها لتحقيق أهداف المؤسسة الفندقية بمختلف الاتجاهات .

٢-٦ التوصيات

أ. لأجل حفظ المعلومات المالية والإدارية ومواجهة الكم الهائل من المعلومات توجب حفظها في مجموعة من النظم دعم القرار المالي والإداري .

ب. لغرض تحقيق مستوى جيد نسبياً في تطبيق تقييم الأداء عند اتخاذ قرارات تساهم في تحقيق الجودة الشاملة، فإن ذلك يتطلب من المنظمة الفندقية الاعتماد على منهج إدارة الجودة الشاملة في عملها وذلك بالتركيز على كل من الضيوف المحليين والضيوف الأجانب.

ت. ضرورة وعي المسؤولين في المؤسسة الفندقية بأهمية موضوع الجودة الشاملة بما لها من دور بارز في ظل التغيرات السريعة والتطورات الحاصلة في الخدمة السياحية، وذلك من خلال اطلاعهم

على تجارب الدول العربية والعالمية في هذا المجال، والنتائج المؤمل تحصيلها نتيجة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ث. زيادة الاهتمام بالممارسات المالية والإدارية التي تخلق اندماجاً أفضل للموظفين باعتبارهم زبائن داخليين، لأنهم الركيزة الأساس في اتخاذ القرارات ولتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية وذلك من خلال توسيع مشاركة الموظفين ضمن مختلف المستويات المالية والإدارية في عملية اتخاذ القرارات المالية والإدارية داخل المؤسسة الفندقية، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في إنجاز مهام مميزة بتقديم خدمات ذات جودة أفضل في الفندق، والتوسع في منح الصلاحيات وتفويضها إلى مدراء الأقسام وخاصة فيما يتعلق بالتخصيصات والمصروفات المالية في أقسامهم.

ج. بناء وإدارة نظام معلوماتي جيد يعتمد على التغذية العكسية، وتطوير وتحسين نظم الاتصالات في الخدمات الفندقية من خلال توفير أجهزة البريد الإلكتروني والانترنت والفاكس لتكون دعامة أساسية سائدة لعملية التقييم .

ح. إن تقييم الأداء يستند على جملة من المتغيرات ومنها المؤشرات النوعية التي تعتمد على الخبرة ومنها البيانات الرقمية التي تعتمد على نظم المعلومات المالية والإدارية ويجب إن تصنف وفق المهام المالية والإدارية التي تتعلق بها كل المعلومات التي تحتاجها الإدارات لممارسة العملية المالية والإدارية ويجب إن تكون دقيقة .

خ. تسجيل إمكانية قياس النتائج ومعرفة أسبابها .

د. لغرض التغلب على الأخطاء والمشاكل في عملية تقييم الأداء يجب جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها وينبغي تشجيع الباحثون على التوسع في بحوثهم في هذا المجال ومواكبة التطور العلمي .

ذ. تطوير عمل الأنظمة الشبكية بما يلائم تحديث المعلومات حسب التطور العلمي ومواكبة عليه من أجل دعم اتخاذ القرارات المالية والإدارية في المؤسسات الفندقية.

الهوامش

١. (مصطفى، ٢٠٠٤: ٣١٧).
٢. (Risk, 1995: 25).
٣. (أي، ٢٠٠١: ٢١).
٤. (Fisher, 1996: 3).
٥. (عقيلي، ٢٠٠٥: ٣٦٥).
٦. (الكرخي، ٢٠٠١: ٣٦).
٧. (النعساني، ٢٠٠٧: ٣٧٨).
٨. (عيسى و امين، ٢٠٠٨: ٢٧٧).
٩. (عرفة، ١٩٩٤: ١٣).
١٠. (Paythner & Ryan, 1999: 6).
١١. (Buswli & Williams, 2002: 4).
١٢. (البكري، ١٢٦: ٢٠٠٠).
١٣. (ابو رحمة، ٢٠٠١: ٨١).
١٤. (نعمان، ٢٠٠٧: ٢٨).
١٥. (الهزايمة، ٢٠٠٩: ٣٣).
١٦. (عبد الفتاح، ١٩٩٥: ٧٩).
١٧. (Haug & Ken, 1996: 96).

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١. أبو رحمة، وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط١، دار البركة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
٢. أي، أندرو، إدارة الأداء، مكتبة جرير، ٢٠٠١.
٣. البكري، سونيا محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٤. عبد الفتاح، محمد هائل إدارة الجودة الشاملة، التغير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ج١، ١٩٩٦.
٥. عرفة، سعيد محمود، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، نيسان ١٩٩٤.
٦. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٥.
٧. عيسى، غسان و أمين، سلوى نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٨.

٨. الكرخي، محمد عبد جعفر، مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية، دائرة الشؤون العامة ، ٢٠٠١.
٩. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤.
١٠. النعساني، عبد المحسن ، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حلب، سوريا، حلب، ٢٠٠٧ .
١١. نعمان، احمد امين، الادارة العامة المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٧.
١٢. الهزايمة، احمد صالح، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، دراسة ميدانية في المؤسسات العامة في محافظة اربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٢٥ - العدد الاول - جامعة جرش الاهلية، الاردن، ٢٠٠٩.

ثانيا: المصادر الاجنبية

- 1- Cynthia, d.fisher, human resource management, usa,1996.
- 2- Peter, haug & ken, S, lee leman, Introduction of Total Quality Management in to the process of teaching Management, discussion of initial application Journal of Management education 1996.
- 3- Paythner & Ryan "Journal of Management Information System, 1999.
- 4- Buswil & Williams "Operation's Management, PRENTICE HALL: NEW YORK, 2002.
- 5- http://WWW.yemen_nice.info/informatics/studies/8.pdf
- 6- <http://www.yemen-nic.info/contents>
- 7- Betty, roper risk, contemporary supervision ,mcgraw-hill,1995.