

**قياس الأداء المالي والأداء الغير مالي في الفنادق العراقية
(دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق العراقية)**

م.د محمد عودة حسين

**الجامعة المستنصرية كلية العلوم السياحية قسم
الدراسات الفندقية**

**Measuring financial performance and non-financial performance in
Iraqi hotels**

تعد عملية تقويم الاداء من المهام الاولى والاساسية لأدارة الموارد البشرية وعلية فأنها توفر العديد من المهام والمسؤوليات المفيدة , منها كونها عملية ادارية مستمرة تهدف الى قياس جوانب القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والامكانيات والسلوكيات التي يمارسها في موقف ما لغرض تحقيق هدف معين من اهداف المنظمة, وانها محاولة لتحليل نفسي او بدني لأداء الفرد وما يتضمن من مهارات مختلفة (فنية, فكرية, سلوكية) وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها من اجل تحقيق كفاءة المنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا , يتضمن البحث ثلاثة فصول ومن جانبين , جانب نظري وجانب اخر يعرف بالعمل , حيث يتكون الجانب النظري من فصلين الاول يختص بمدخل لمفاهيم قياس الاداء وطرق تقييم وقياس الاداء الغير المالي , والفصل الثاني يختص بطرق تقييم وقياس الاداء المالي اما الجانب العملي فهو يتمثل بالفصل الثالث والذي يدور حول تحليل استمارات الاستبيان الثلاثة والموجهة الى مدرء الاطعمة والمشروبات , ومدرء خدمة الغرف , ومدرء الحسابات والشؤون المالية, بالاضافة الى اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

Abstract

Performance evaluation is one of the primary tasks of human resources management. It provides many useful functions and responsibilities. It is a continuous administrative process aimed at measuring the strengths and weaknesses of the individual's efforts and abilities and behaviors in a situation in order to achieve a specific objective of the organization, .It is an attempt to analyze the psychological or physical performance of the individual and the various skills (technical, intellectual, behavioral) in order to identify the strengths to strengthen them and weaknesses to be addressed in order to achieve the efficiency of the organization at the present time and in the future, The research consists of three chapters, two sides, one theoretical and another practical. The theoretical part consists of two chapters: The first is concerned with the introduction of concepts of performance measurement and methods of evaluating and measuring non-financial performance. The second chapter deals with methods of evaluating and measuring financial performance. The practical aspect is the third chapter, On the analysis of the three questionnaire forms addressed to food and beverage managers, room service managers, accountants and finance managers, as well as the most important conclusions and recommendations reached.

المقدمة

مما لاشك فيه أن جميع المنظمات والشركات العاملة في شتى القطاعات المختلفة تطمح إلى النجاح والنمو والتوسع في عملها ,ومن ثم ارتفاع نسبة معدل مبيعاتها سواء كانت من المنتجات أو الخدمات أو كلاهما وبالتالي ارتفاع نسبة الأرباح التي تحصل عليها جراء تلك الخدمات والمنتجات , وهذا النجاح يتحقق بتحقيق احد العوامل المهمة والساندة التي تساهم بشكل فعلي وجدي ألا وهو ارتفاع مستوى كفاءة الأداء ومعرفة طرق تقييمه بالشكل الصحيح والفعال وعبر الطرق والوسائل العلمية السليمة التي تحقق لنا النتائج الحقيقية لمستوى الأداء سواء كان أداء مالي أو أداء غير مالي.تعد عملية تقييم الأداء من المهام الأولى و الأساسية لإدارة الموارد البشرية ,وعليه فأنها توفر العديد من المهام والمسؤوليات المفيدة , منها كونها عملية إدارية مستمرة تهدف إلى قياس جوانب القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والإمكانيات والسلوكيات التي يمارسها في موقف ما لغرض تحقيق هدف معين من أهداف المنظمة, وأنها محاولة لتحليل نفسي أو بدني لأداء الفرد وما يتضمن من مهارات مختلفة (فنية أو فكرية أو سلوكية)وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق كفاءة المنظمة مستقبلا وفي الوقت الحالي .يتضمن البحث ثلاثة فصول ومن جانبين ,جانب نظري وجانب اخر يعرف بالعمل , حيث يتكون الجانب النظري من فصلين الاول يختص بمدخل لمفاهيم قياس الاداء وطرق تقييم وقياس الاداء المالي , والفصل الثاني يختص بطرق تقييم وقياس الاداء المالي , اما الجانب العملي فهو يتمثل بالفصل الثالث والذي يدور حول تحليل استمارات الاستبيان الثلاثة والموجهة الى مدرء الاطعمة والمشروبات , ومدرء خدمة الغرف , ومدرء الحسابات والشؤون المالية , بالاضافة الى الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

مشكلة البحث , تتمثل مشكلة البحث بما يلي...

- 1- اعتماد الإدارات الفندقية على التقييم الغير مالي دون التقييم المالي او بالعكس على الاغلب.
- 2- عدم الربط بين نتائج تقييم الاداء الغير مالي فيما بينها حيث مثلا لا يتم ربط اداء العاملين برضاهم عن العمل او مع رضا الضيوف

٣- عدم الربط الكلي لإدارات الفنادق بين نتائج تقييم الأداء المالي ونتائج تقييم الأداء الغير مالي.

٣- عدم استخدام طرق اكثر علمية ودقة في عملية تقييم وقياس جودة الخدمات الفندقية المقدمة.

هدف البحث, يهدف البحث الى ما يلي :-

١- تقييم مستوى اداء العاملين بشكل عام

٢- التعرف على مستوى رضا العاملين

٣- التعرف على مستوى رضا الضيوف وحاجاتهم الكامنة

٤- تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة

٥- الوقوف على مفاصل الضعف في الأداء وإيجاد الحلول لها من خلال الدورات التدريبية والتطويرية ومواكبة كل ما هو حديث من برامج تنمية الاداء العالمية.

اهمية البحث . كما هو معروف في قطاع السياحة بشكل عام وصناعة الفنادق بشكل خاص أن اعتمادها الأول والأساس على أداء العاملين بكافة أنواعه(المالي والغير مالي) فأن كان هناك اهتمام ومتابعة لهذا الأداء و تقييم مستمر له ومعالجة كافة جوانب الضعف فيه التي تظهر من خلال عمليات التقييم سوف يتجه أداء الفندق بشكل عام إلى الايجابية أي زيادة حجم المبيعات وارتفاع نسبة الأرباح من خلال تحقيق الرضا النفسي لدى الضيوف وإشباع حاجاتهم وبالتالي الاحتفاظ بهم كعملاء دائمين للفندق من جهة وجعلهم وسيلة تسويقية للفندق من خلال ما يعرف بالكلمة المنطوقة من جهة أخرى مما يضع الفندق في الصف الاول لسوق المنافسة والاستحواذ على اكبر حصة سوقية, وعلى هذا الأساس ومن هذا المنطلق يتبين لنا بكل وضوح أهمية دراسة هكذا موضوع يرتكز عليه نجاح أو فشل العملية التشغيلية للفندق لما له من دور كبير في استمرار عمل المنظمات الفندقية ومن خلاله تبرز أهمية البحث .

فرضية البحث .

الفرضية الرئيسية.. تقوم الفنادق العراقية بالربط بين نتائج تقييم الأداء المالي ونتائج تقييم الأداء الغير مالي.

وتشتق منها الفرضيات الثانوية الآتية.....

١- تقوم الفنادق العراقية بعملية الربط بين نتائج تقييم عناصر الاداء المالي(حجم المبيعات,صافي الارباح, اجمالي الارباح ,الخسائر....)

٢- تقوم الفنادق العراقية بعملية الربط بين نتائج تقييم عناصر الاداء الغير مالي(اداء العاملين, رضا العاملين ,رضا الضيوف.....)

منهجية البحث.

١- **منهج الدراسة النظرية.** وهو ما يعرف بالمنهج المكتبي ويتضمن جمع المعلومات والبيانات من جميع الكتب والمراجع والمصادر والرسائل والاطاريح والبحوث والدراسات المختلفة .

٢- **منهج المسح الميداني.** يتضمن هذا المنهج تصميم ثلاثة نماذج من استمارة الاستبيان موجه الى ثلاثة مدراء هم مدير قسم الاطعمة والمشروبات ومدير الحسابات والشؤون المالية ومدير خدمة الغرف وهي كما يلي :-

١- **الاستمارة الاولى الموجهة الى مدير الاطعمة والمشروبات .**

تضمنت هذه الاستمارة ثمانية عشر سؤالاً قسمت الى خمسة مجاميع اختصت المجموعة الاولى بتقييم طرق قياس جودة الخدمة المقدمة والمجموعة الثانية اختصت بتقييم طرق قياس رضا الضيوف والثالثة كانت حول طرق قياس اداء العاملين والمجموعة الرابعة اختصت بتقييم طرق قياس رضا العاملين اما المجموعة الخامسة فكانت حول مؤشرات نجاح عمل قسم الاطعمة والمشروبات.

٢- **الاستمارة الثانية الموجهة الى مدير خدمة الغرف.**

تضمنت هذه الاستمارة سبعة عشر سؤالاً قسمت الى خمسة مجاميع الاولى كانت حول جودة خدمات الغرف , والمجموعة الثانية ختصت برضا الضيوف عن خدمات الغرف, والمجموعة الثالثة كانت حول تقييم اداء العاملين في قسم خدمة الغرف, والمجموعة الرابعة اختصت بقياس وتقييم رضا العاملين في قسم خدمة الغرف , والمجموعة الاخيرة تناولت موضوع متوسط سعر الغرف ومؤشرات النجاح في قسم خدمة الغرف.

٣- **الاستمارة الثالثة الموجهة إلى مدير الحسابات والشؤون المالية .**

تضمنت هذه الاستمارة تسعة أسئلة جميعها تدور حول الجانب المالي وما يتعلق بطرق تقييم نجاح الأداء المالي وتحديد مصروفات التشغيل ومراقبة التكاليف المختلفة والربط بين نتائج التقييم المالي مع نتائج التقييم الغير مالي ومعالجة مشكلة خسارة مبيعات الفندق. **مجتمع الدراسة.** تضمن مجتمع الدراسة مجموعة من الفنادق العراقية وعددها (٦) موزعة بين محافظة بغداد (فندق بغداد ,فندق المنصور ميليا, فندق فلسطين)ومحافظات إقليم كردستان (فندق روتانا,فندق كابيتول, وفندق كانيون) وتم اختيار هذه الفنادق بناء على التعاون الذي أبدته إدارات هذه الفنادق في الإجابة على استمارات الاستبيان في حين هناك فنادق رفضت التعاون معنا والإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان.

عينة الدراسة . تم اختيار ثلاثة مدراء من كل فندق يمثلون أهم الأقسام التشغيلية والتي لها الدور الأكبر في عمليات الأداء المالي والغير مالي للفندق والتي تمثل جوهر الدراسة والبحث وهؤلاء المدراء هم مدير الأظعمة والمشروبات ومدير خدمة الغرف ومدير الحسابات والشؤون المالية

الفصل الأول مفهوم وأهمية قياس الأداء

تعد عملية قياس و تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية , فعن طريق القياس و التقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها , سواءً كانت سياسات استقطاب و اختيار و تعيين , أو برامج و سياسات تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشرية,قياس الاداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل .(عبدالباقي,ص١٩٢ , ٢٠٠٧)يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الانتاجية للمنشأة لأنه يحقق الفوائد التالية : (سعيد,ص ١٢٣-١٢٤ , ٢٠٠٤)

١. رفع الروح المعنوية لدى العاملين ,فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الادارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيوسى بينهم وبين الادارة .
٢. إشعار العاملين بمسؤولياتهم ,عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سيزترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله .
٣. تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله الى وظيفة أخرى .
٤. تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
٥. تحديد الأفراد المستحقين للترقية .
٦. تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية
٧. الرقابة على الرؤساء ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا
٨. يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقترح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك .
٩. يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة .
١٠. يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى .

تقييم الطرق المستخدمة في قياس اداء المنظمات الفندقية. تحاول المنظمات الفندقية بشكل دائم ايجاد افضل واهم الطرق المناسبة لقياس الاداء, والتي تعمل على مساعدة المنظمة الفندقية في ادارة ورقابة وتحسين وتطوير الاداء في جميع اقسام المنظمة الفندقية المختلفة وبشكل مستمر وخصوصا في قسم الأغذية والمشروبات ووحدة الغرف , وبالرغم من ذلك فأن الطرق المستخدمة في قياس وتقييم الاداء الفندقية لا تحقق الاهداف والنتائج المطلوبة او المتوقعة بشكل جيد . (Helen & Brander, 2001) يرى (Haktanir& Harris) ان هناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى عدم رضا المنظمات الفندقية عن الطرق المستخدمة في تقييم الاداء فيها وتوجههم الى الاستمرار بالبحث عن طرق جديدة ومنتطورة لقياس وتقييم الاداء ومن اهم هذه الاسباب :-

- ١- ان هذه الطرق لا تقوم بالربط بين نتائج تقييم الاداء المالي والاداء الغير المالي,
- ٢- هناك بعض النظم الحالية تركز على النتائج النهائية المتحققة ولا تركز على العمليات التي أدت الى تحصيل هذه النتائج .

٣- هناك صعوبة في تعديل وتطوير طرق قياس الاداء المستخدمة في الفنادق نظرا لقلة الابحاث العلمية المتعلقة بتقييم ودراسة مدى ملائمة

نظم قياس الاداء للاستخدام في المنظمات الفندقية . وهناك نوعين من الطرق المستخدمة في تقييم وقياس الاداء الفندقي .

- طرق قياس الاداء المالي .

- طرق قياس الاداء الغير مالي .

اولا :- طرق قياس الأداء المالي الفندقي .

تقوم المنظمات الفندقية بقياس وتحليل الاداء المالي ولذلك لتحقيق مجموعة من الاهداف اهمها :-

- تقييم وقياس الارباح والخسائر المتحققة ومقارنتها بالميزانية المتوقعة في نهاية السنة المالية الفندقية.

- حساب اجمالي التكاليف والايادات الفعلية للمنظمة الفندقية .

- حساب وقياس نتائج العمليات والانشطة المختلفة في كل قسم من اقسام الفندق .

- تقييم مدى كفاءة المنظمة الفندقية في ادارة واستغلال اصولها ومواردها المالية والمادية والبشرية المتاحة لديها من خلال عقد مقارنات

بين النتائج المالية المتحققة خلال الفترة المحاسبية الحالية ومثيلاتها المتحققة في السنوات السابقة , او من خلال المقارنات والتحليلات

المالية مع الفنادق المنافسة من فترة لأخرى .

- تقييم الخطط والبرامج التشغيلية المستخدمة في المنظمة الفندقية .

- فهم ومعرفة طبيعة ونوعية المخاطر المالية التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة الفندقية.

- اكتشاف الانحرافات السلبية في الاداء المالي في الوقت المناسب ومعالجتها.

- معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف في الاداء المالي للفندق .

- التعرف على مكانة الفندق في السوق التنافسي بشكل عام وبين الفنادق المجاورة والمنافسة بشكل خاص (مقابلة, خالد, ٢٠٠٠).

ويتم قياس الاداء المالي في المنظمات الفندقية بواسطة حزمة من المعادلات التي تعمل على احتساب وقياس التكاليف والايادات والارباح

المتعلقة بكافة العمليات والانشطة التي تتم في الفندق خلال فترة زمنية معينة, حيث تساعد المعادلات المالية المدراء الماليين على تحليل

وتقييم الاداء المالي للفنادق ,وتقدم المعادلات المالية دليلا فعال لمقارنة الاداء المالي للمنظمات بمثيلاتها من المنظمات المنافسة لها في

السوق الفندقي , وتنقسم المعادلات الى قسمين رئيسيين وهما معادلات خاصة بالربحية والاخرى خاصة بعمليات التشغيل وهي كما يلي

(Harris,1995).

أ- المعادلات الخاصة بالربحية . تستخدم هذه المعادلات في قياس العلاقة بين الارباح والتكاليف , وتعكس هذه المعادلات مدى فاعلية

وكفاءة الادارة في تحقيق ربح كاف للمالكين والمدراء وشركات الادارة , وكذلك التعرف على مدى كفاءة الفندق في ادارة الانشطة المختلفة

, ومن المعادلات الخاصة والمهمة المستخدمة في المنظمات الفندقية مايلي :-

١- العائد على رأس المال المستثمر . ويتضمن رأس المال المستثمر في الفنادق جميع الاموال المستثمرة ممثلة في رأس المال المدفوع والارباح

المؤجلة والقروض طويلة الاجل وجميع المطلوبات والمخصصات ويتم حسابة كالآتي ...

صافي الارباح بعد خصم الضرائب وقبل خصم الفوائد

$$100 \times \text{-----} =$$

الالتزامات طويلة الاجل + حقوق الملكية

اجمالي الارباح

100

X ----- = اما العائد على رأس المال

رأس المال

٢- العائد على الاستثمار . وهي تستخدم في قياس الارباح العائدة من رأس المال المستثمر في عمليات التشغيل المختلفة ,ويحسب كالآتي

..... صافي الارباح

$$100 \times \text{-----} =$$

رأس المال المستثمر

٣- العائد على الاصول . وهو يستخدم في قياس قابلية الفندق على استغلال الاصول التي يملكها (ثابتة او متغيرة) لتحقيق ارباح الفندق المتوقعة ولإنتاج وتوفير الخدمات والمنتجات المطلوبة .

صافي الايرادات قبل خصم الفوائد والضرائب

$$100 \times \text{-----} =$$

اجمالي الاصول

٤- العائد على الاسهم . وهو تستخدم في قياس وتحديد الربحية العائدة على المساهمين نتيجة لاستثماراتهم في المنظمة الفندقية.

اجمالي الدخل بعد خصم الفوائد والضرائب

$$100 \times \text{-----} =$$

الاسهم

٥- القيمة الاقتصادية المضافة . وهو يستخدم في توضيح مدى استفادة المستثمرين والمساهمين من الاستثمار , وهو ينتج من طرح صافي ارباح العمليات بعد خصم الضرائب والفوائد من تكاليف الاستثمار .

= اجمالي الارباح (بعد خصم الضرائب والفوائد) - تكاليف الاستثمار (رأس المال X تكاليف رأس المال).

٦- اجمالي الارباح . وتقوم هذه المعادلة على اساس ان هناك علاقة مباشرة بين ايرادات وتكاليف المبيعات . = اجمالي المبيعات - المصروفات

اجمالي الارباح قبل خصم الضرائب والفوائد

$$100 \times \text{-----} = \text{نسبة اجمالي الارباح}$$

اجمالي المبيعات

٧- صافي الأرباح .توضح هذه المعادلة صافي ارباح الفندق خلال فترة زمنية معينة وذلك من خلال خصم اجمالي التكاليف والاجور

والنفقات الاخرى (مثل المصروفات الادارية, التأمينات, الضرائب, الفوائد ,تكاليف تسويقية , الإيجارات) من إجمالي الأرباح

= اجمالي الارباح - (اجمالي التكاليف + المصروفات + المرتبات + المصروفات والنفقات الاخرى) ومن هذه المعادلة يمكن حساب نسبة صافي الارباح من خلال المعادلة التالية :-

صافي الارباح بعد خصم الضرائب والفوائد

$$100 \times \text{-----} =$$

المبيعات

(Harris,1995)

٨- اجمالي ارباح العمليات .وتتم من خلال طرح الاجور والتكاليف المستخدمة في انجاز العمليات من اجمالي الايرادات المتحققة .

= اجمالي المبيعات - (التكاليف + الاجور)

ويستخدم ناتج هذه المعادلة في حساب نسبة اجمالي ارباح العمليات من خلال المعادلة الآتية :-

اجمالي ارباح العمليات

$$100 \times \text{-----} =$$

المبيعات

٩- صافي ارباح العمليات . وهي توضح الارباح المتحققة من العمليات في كل قسم من اقسام الفندق التشغيلية (مثل الاطعمة والمشروبات ,قطاع الغرف) ويتم حسابها من خلال المعادلة التالية .

اجمالي المبيعات - (التكاليف + الاجور + مصروفات ادارية و نفقات اخرى)

١٠- هامش الارباح . وتستخدم هذه المعادلة في قياس الايرادات المتحققة من مبيعات الفندق المختلفة , وهناك نوعين من هامش الربح.

اجمالي الايرادات قبل خصم الفوائد والضرائب

$$100 \times \text{اجمالي هامش الربح} = \text{اجمالي الايرادات قبل خصم الفوائد والضرائب}$$

اجمالي المبيعات

اجمالي الايرادات بعد خصم الفوائد والضرائب

$$100 \times \text{صافي هامش الربح} = \text{اجمالي الايرادات بعد خصم الفوائد والضرائب}$$

اجمالي المبيعات

١١- نسبة التداول . وهي توضح العلاقة بين الاصول المتداولة والخصوم المتداولة , وتسمى احيانا برأس المال العامل كونها تقيس مدى كفاية رأس المال العامل في الفندق ومدى القدرة على سداد الالتزامات الجارية (عطية, وعبد ربه, ٢٠٠٠) . ويتم حسابها كالآتي :-

اجمالي الاصول المتداولة

$$100 \times \text{نسبة التداول} = \text{اجمالي الاصول المتداولة}$$

اجمالي الخصوم المتداولة

ب - **المعادلات الخاصة بالتشغيل** . ويتم اعداد هذه المعادلات من خلال السجلات والكشوف التحليلية والقوائم المالية التي يتم اعدادها من قبل اقسام الفندق, وعادة ما يتم اعدادها لفترات زمنية قصيرة (يوم او اسبوع او سنة) وتستخدم هذه المعادلات في متابعة ومراقبة العمليات اليومية, وذلك من خلال تحليل عمليات التشغيل في اقسام الفندق المختلفة, والتعرف على مسببات الربحية او الخسارة المتحققة , ويمكن تبويب معادلات تحليل العمليات في الفنادق في ثلاثة مجموعات وهي المعادلات الخاصة بتحليل عمليات الغرف والمعادلات الخاصة بتحليل عمليات الاغذية والمشروبات واخرى خاصة بتحليل عمليات الاقسام الاخرى (Harris, 1995)

المعادلات الخاصة بعمليات الغرف . عدد الغرف المشغولة

$$100 \times \text{نسبة اشغال الغرف} = \text{عدد الغرف المشغولة}$$

اجمالي الغرف المتاحة في الفندق

اجمالي ايرادات الغرف

$$100 \times \text{متوسط سعر الغرف} = \text{اجمالي ايرادات الغرف}$$

عدد الغرف المشغولة

اجمالي مبيعات الغرف

$$100 \times \text{متوسط سعر الغرف لكل نزيل} = \text{اجمالي مبيعات الغرف}$$

عدد النزلاء

٤- دخل الغرف المتوقع = عدد الغرف الصالحة للتسكين × نسبة الإشغال × متوسط سعر الغرف

دخل الغرف الفعلي

$$100 \times \text{نسبة كفاءة التشغيل للغرف} = \text{دخل الغرف الفعلي}$$

دخل الغرف المخطط

اجمالي ارباح القسم

$$100 \times \text{نسبة ايرادات القسم} = \text{اجمالي ارباح القسم}$$

اجمالي مبيعات القسم

- **المعادلات الخاصة بعمليات الاغذية والمشروبات** . (الملكوي , واخرون, ٢٠٠٩)

١- معدل دوران المقاعد في المطعم . وهو مؤشر على عدد مرات اشغال المقعد الواحد خلال فترة معينة (غالبا ما تكون يوم او شهر) ويتم حسابه من خلال المعادلة التالية :-

اجمالي عدد النزلاء

معدل دوران المقاعد في المطعم = -----

اجمالي المقاعد

٢- متوسط فاتورة النزيل في المطعم . اجمالي مبيعات الاغذية والمشروبات

$$100 \times \frac{\text{اجمالي مبيعات الاغذية والمشروبات}}{\text{اجمالي المقاعد}} =$$

اجمالي عدد النزلاء

٣- عدد رواد المطعم من النزلاء . اجمالي مبيعات الاغذية والمشروبات

$$100 \times \frac{\text{اجمالي مبيعات الاغذية والمشروبات}}{\text{عدد رواد المطعم من النزلاء}} =$$

اجمالي المقاعد

٤- نسبة تكاليف الاغذية والمشروبات . وهو توضح نسبة اجمالي تكاليف الاغذية والمشروبات الى اجمالي ايرادات الاغذية والمشروبات خلال فترة معينة , ويتم حسابها من خلال المعادلة التالية .

اجمالي تكاليف الاغذية والمشروبات

$$100 \times \frac{\text{اجمالي تكاليف الاغذية والمشروبات}}{\text{اجمالي ايرادات الاغذية والمشروبات}} =$$

اجمالي مبيعات الاغذية والمشروبات

٥- المزيج البيعي . وتستخدم هذه المعادلة في تقييم او تحديد الايرادات المتحققة من كل قسم من اقسام الفندق التشغيلية الى اجمالي الايرادات المتحققة من الفندق خلال نفس الفترة الزمنية, ويتم حسابها من خلال المعادلة التالية :-
من القسم

$$100 \times \frac{\text{اجمالي ايرادات القسم}}{\text{اجمالي ايرادات الفندق}} = \text{المزيج البيعي}$$

اجمالي ايرادات الفندق

٦- معدل دوران المخزون . وهو مؤشر يعبر عن عدد مرات دوران (استهلاك) مخزون الاغذية والمشروبات في الفندق خلال فترة معينة , ويتم حساب معدل دوران المخزون من خلال المعادلة التالية .
تكلفة الاغذية والمشروبات

$$100 \times \frac{\text{تكلفة الاغذية والمشروبات}}{\text{متوسط مخزون الاغذية والمشروبات}} = \text{معدل دوران المخزون}$$

متوسط مخزون الاغذية والمشروبات

٧- نسبة ايرادات الاغذية والمشروبات الى ايرادات الغرف .

اجمالي ايرادات الاغذية والمشروبات

$$100 \times \frac{\text{اجمالي ايرادات الاغذية والمشروبات}}{\text{اجمالي ايرادات الغرف}} =$$

اجمالي ايرادات الغرف

- المعادلات الخاصة بعمليات الاقسام الاخرى . وهي تتضمن العديد من المعادلات الخاصة بتقييم اداء العمليات الاقسام الاخرى بخلاف قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف (مثل خدمات الاتصالات والفاكس وغيرها من الخدمات الاتصال المتاحة في الفندق لخدمة النزلاء) وباقي الاقسام الخدمية الاخرى في الفندق , ومن اهمها :- (Johan, 2002)

١- ايرادات الاتصالات لكل ليلة اشغال . وهي توضح نصيب كل ليلة اشغال بالفندق من ايرادات الاتصالات , وتحسب كالآتي :-

اجمالي ايرادات الاتصالات

$$\frac{\text{اجمالي ايرادات الاتصالات}}{\text{عدد ليالي الاشغال}} =$$

عدد ليالي الاشغال

٢- نسبة كفاءة الاتصالات .

المصروفات الخاصة بالاتصالات

$$\frac{\text{المصروفات الخاصة بالاتصالات}}{\text{عدد ليالي الاشغال}} =$$

الفصل الثاني طرق قياس الاداء غير المالي .

تتضمن طرق قياس الاداء غير المالي في الفنادق طرقا لتقييم معدل رضا النزلاء , و طرق لتقييم مستوى اداء ورضا العاملين وكذلك تقييم جودة العمليات والخدمات والمنتجات التي تقدمها الفنادق لنزلائها.

أ- طرق تقييم معدل رضا النزلاء . يعرف مفهوم رضا النزلاء بأنه المحصلة الايجابية نتيجة العملية التفاعلية لرغبات ومتطلبات وتوقعات النزلاء المسبقة مع الخبرة الفعلية المكتسبة للنزلاء جراء استخدامهم وحصولهم على هذه المنتجات والخدمات المطلوبة . (Mount & Back,1999)

وهناك عدة اسباب مهمة تدعو المنظمات الفندقية الى الاهتمام بقياس وتقييم معدل رضا النزلاء منها :- (Chung,1997).

- الاتصال بالنزلاء والتقرب اليهم لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي قدمت لهم عن طريق استمارة الاستبيان لأرائهم ومقترحاتهم حول الخدمات المقدمة لهم .

- استمرار الرغبة لدى المنظمة الفندقية في تطوير خدماتها ومنتجاتها المقدمة للنزلاء بالاعتماد على المعلومات المرتردة من النزلاء حول تقييمهم للخدمات واقتراحاتهم لتطويرها .

- معرفة مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة للضيوف ووضع اليد على نقاط القوة والضعف داخل الفندق لإيجاد الحلول المناسبة للجوانب السلبية وتنمية الجوانب الايجابية.

- ربط نتائج تقييم رضا النزلاء بالسياسات الخاصة بإدارة الفندق كتقييم اداء العاملين وبالأخص من هم على تماس مباشر مع الضيوف للتعرف على آرائهم حول مستوى الاداء الفعلي والحقيقي للعاملين . وأشار (Calderia,2000) ان عملية تقييم معدل رضا النزلاء تهدف الى زيادة ايرادات الفندق وارباحه والمحافظة على سمعة الفندق وترصينها, والعمل على جذب نزلاء جدد مع الحفاظ ولاء النزلاء الحاليين وتخفيض كلف التسويق, ومن اهم الطرق المستخدمة في تقييم معدل رضا النزلاء في الفنادق هي :-

١-شكاوى النزلاء . تعتمد الادارة الفندقية فتح قنوات اتصال مباشرة لسماع الشكاوى والمقترحات من خلال الاعلان عن توفر هاتف مخصص او صندوق في المكتب الامامي او الصالة او من خلال استمارة في غرفة الزبون لتأشير ملاحظاته السلبية والايجابية حول مستوى الخدمات المقدمة بهدف كسب رضاهم والعمل على ارضاء الضيوف الذين تتولد لديهم مواقف سلبية .(البرزنجي,وسالم,٢٠٠٧) وتعمل الادارة الفندقية على حصر هذه الشكاوى وتحليلها وتحديد انواعها وحجمها واطرافها واسبابها ومدى خطورتها وكيفية التعامل معها, وتعتبر شكاوى النزلاء مؤشر على عدم رضاهم , وتوفر شكاوى النزلاء تغذية عكسية سريعة ومباشرة عن مستوى وجود العمليات والخدمات والمنتجات المقدمة ومستوى اداء الافراد في الفنادق , مما يساعد على اتخاذ القرارات التصويبية في الوقت المناسب , الامر الذي يؤدي الى تقليل معدل شكاوى النزلاء وعدم تكرار نفس المشكلات في المستقبل , مما يؤدي الى تحسين معدل رضا وولاء النزلاء وتحسين سمعة الفندق لدى نزلائه . (Haktanir& Harris, 2005)

٢- استمارة الاستبيان . وهي واحدة من وسائل التعرف على نقاط القوة والضعف من قبل النزلاء في مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة الفندقية ,وهي تعمل على تعزيز نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف وايجاد الحلول لها وعد تكرارها مستقبلا , ويتج عن الاهتمام الكافي برفع مستوى معدل رضا النزلاء , خفض معدل شكاوى النزلاء وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم للفندق وانعكاس ذلك على زيادة نسبة الارباح والايادات الصافية . (Pizam& Ellis,1999) يعتبر البعض ان الاستبيان بمثابة لعبة ,وقد تكون بعض الاستبيانات القليلة اسوأ كثيرا من عدم وجود استبيانات على الاطلاق , وذلك لأنها يمكن ان تشير الى نتائج غير حقيقية تعتمد على مجموعة بسيطة من العملاء بالإضافة الى انها لا تعكس رأي غالبية العملاء, ويفضل معظم العملاء والنزلاء الوقوف في منتصف الطريق وهذا يعني انهم لا يشعرون بالسلب او الايجاب تجاه اي امر معين , وهنا نحن بحاجة الى معرفة ما اذا كانت خدماتنا ومنتجاتنا تلاق قبولا طيبا لديهم ام لا وتعتبر الطريقة الوحيدة للقيام بذلك هو عرض عدد متساوي من الاختيارات من اجل تحقيق التوازن, فاذا كان لديك اربع اختيارات بدلا من خمسة على سبيل المثال فلن يكون هناك اختيار وسط ويجب ان يكون رأي النزلاء اما سلب اي او ايجابي .(كار, و بلوهويك,٢٠٠١)

(

٣- التغذية العكسية. من المهم جدا ادراك ان الكثير من جودة الخدمة كما يدركها الضيف يرتبط بلحظات يلتقي فيها موفر الخدمة والضيف وجها لوجه , واكثر من اي عامل اخر فأن جودة اناسنا في كل من واجهة المنزل وخلفيته , هي التي تحدد النجاح كما هو معروف في هذه اللحظة من الصدق , لذلك فإنه يعطي احساسا فقط انه يجب السعي الى التغذية المرتجعة من العاملين بإدراكات الضيف وان العاملين يستخدمون كوسيلة لجمع هذه المعلومات , يشعر معظم الضيوف بالراحة مع افراد خدمة الخط الأمامي , وعادة يحبوا الحديث عن الخدمة التي يحصلوا عليها , ومن الاكثر سهولة ذكر فشل الخدمة شفويا عن ذكرة تحريريا , ويقدم هذا فرصة رائعة ليحصل العاملون في الفنادق على تغذية مرتجعة من الضيف مباشرة ولأحداث دقيقة وبفوائد واضحة , يمكن تصحيح المشاكل التي تم تعريفها فورا او على الاقل قبل مغادرة الضيف فقط , ولا ينتج هذا معلومات عن جودة تجربة الضيف فقط وانما يرفع معنويات العاملين بالنسبة الى الرضاء المستخلص من الاستعادة الفورية للخدمة ,ومن ناحية اخرى يحتاج المديرون ان يلموا بمشكلة انحياز العاملين . وفي اغلب الاحيان ما يتم ذكرة لا يكون الا جزء مما يجب ذكرة , كما توجد خطورة ايضا ان يكون العاملين اختياريين من ناحية الصدق , نتيجة لذلك يشجع الكثير من الفنادق الان العاملين في الصف الامامي على استخلاص التغذية المرتجعة , وتسجيلها اثناء الكثير من مواجهتهم مع العملاء . ويمكن عمل ذلك اما نظاميا او غير نظامي من خلال طرق اللقاءات الشخصية المختلفة , كما في حالة تسجيل المغادرة , او سداد الفاتورة , او بالمعينة العشوائية , ويمكن جمع هذه المعلومات على اساس يومي او اسبوعي اما بتقارير عن واحد لواحد , او اللقاءات الشخصية للأقسام او بطاقات تقارير العاملين , وكذلك هو مهم في توفير مصدر للتغذية المرتجعة الفورية عن ادراكات العملاء والتي يجب العمل عليها فورا اذا اريد لها ان تقيد الادارة . (جاي ككاندا , واخرون , ٢٠٠٧)

٤- حجم المبيعات . من خلال حجم المبيعات نستطيع التعرف على نسبة انخفاض او ارتفاع معدل الرضا لنزلاء الفندق خلال فترة زمنية معينة , ويتم قياس هذا المعدل بالاعتماد على نسب الاشغال الفندقية في الغرف ومعدل دوران المقاعد في المطاعم . (Haktanir& Harris,2005)

٥- معدل تردد النزلاء . ويقصد به معدل عدد مرات زيارة النزلاء الدائمين للفندق , ويعد مقياس يبين مدى نجاح الفندق وقدرته على الاحتفاظ بمعدل رضا وولاء النزلاء الدائمين . (Edvardsson et al.,1994)

ب- طرق تقييم مستوى اداء ورضا العاملين .تقييم الاداء يعني اعطاء حكما ذو قيمة على ادارة مختلف موارد المنظمة او بتعبير اخر يتمثل تقييم في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا (السعيد,٢٠٠٠) كذلك ينظر الى عملية تقييم الاداء على انها تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة, وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الاهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية او رأسمالية . (عبد الملك,٢٠٠١).

ويمكن تقييم مستوى اداء العاملين بعدة طرق اهمها :-

١- استمارة تقييم الاداء . تستخدم الاستمارات الكتابية في المنظمات الكبيرة بشكل خاص وواسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بأعمال المنظمة ومنتجاتها, حيث تقدم هذه الاستمارات معلومات ونتائج كاملة على هيئة احصاءات مفصلة , تكوّن جميعها سجل دائمي تستطيع المنظمة من خلاله القياس والمقارنة واجراء مختلف الدراسات, اما عن انواع هذه الاستمارات فالبعض منها وصفية وبعضها الاخر احصائي , ومن جانب اخر يعد البعض منها جزئي بمعنى انها تغطي جوانب محدودة والبعض الاخر يغطي جميع نشاطات المنظمة . (George&Stephen1985) ويختلف تصميم الاستمارة هذه من منظمة فندقية الى اخرى وذلك بالاعتماد على نوع ودرجة العمل داخل المنظمة , وكذلك بطبيعة الحال تختلف من قسم الى اخر داخل المنظمة الفندقية , ويتم وضع مقياس من الدرجات هو (١-٥) لكل محور من محاور الاستمارة , ويتم تحليل هذه الاستمارة بشكل دوري ممكن ان تكون سنوية او نصف سنوية وبعدها تعد تقارير بنتائج هذه العملية (التقييم) ومن ثم ارساله الى ادارة المنظمة الفندقية العليا. (Lucas,2004) تتضمن هذه الاستمارة مجموعتان من المعايير التي يتم من خلالها تقييم اداء العاملين , المجموعة الاولى خاصة بالإنتاجية والعمل , والمجموعة الثانية تتضمن معايير خاصة بصفات العامل وشخصيته. (مازن فارس, ٢٠٠١) وان الغاية من هذه الاستمارة هو مقارنة الاداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب تحقيقه وذلك من خلال بعض المعايير المحددة في استمارة تقييم اداء العاملين . (Woods,eat,1998)

٢- التقارير الشفوية. تعتبر هذه التقارير وسيلة لقياس أداء المنظمة وتتمثل في سلسلة الحوارات والاجتماعات التي تتم بين المدير ومرؤوسيه ، ومن الامثلة على ذلك هو اللقاء المعتاد بين الباعة ومسؤولهم المباشر والذي يتم فيه التطرق إلى المنجزات المهمة ومشاكل العمل ، ويجب على المسؤولين ان يكونوا اكثر دقة في اختيار الاوقات المناسبة لطرح الاسئلة لغرض الحصول على معلومات صحيحة ونافعة ، واخيرا يعد هذا المصدر مميز من حيث كمية المعلومات ودقتها . (George&Stephen,1985)

٣- المقابلة . تبلغ عملية التقييم ذروتها بمجرد الإعلان عن إجراء مقابلات التقييم وإصدار الأحكام المرتبطة بأداء الموارد البشرية ، لذلك من واجب الرؤساء اطلاع مرؤوسيهم على مدى تقدمهم ، وشرح وجهة نظرهم في نتائج أدائهم وحكمهم عليه من خلال مقابلات التقييم لأن المرؤوسين يحتاجون إلى معرفة نتائج عملهم ، خاصة إذا كانوا يحتاجون إلى تحسين في مستويات ادعائهم ، فمقابلة التقييم هي بمثابة لقاء عمل بين الرئيس والمرؤوس لمراجعة تقييم أدائه واتخاذ جملة قرارات لمعالجة القصور في الأداء ودعم نقاط القوة فيه حفاظا على مستويات الأداء المطلوبة لتعزيز الفاعلية التنظيمية . (كامل بربر، ٢٠٠٨)
أما بالنسبة إلى تقييم رضا العاملين فيتم أيضا من خلال الطرق التالية...

١- استمارة استبيان معدل رضا العاملين . تعتمد هذه الطريقة على استخدام نماذج استبيان ، يتم استطلاع أداء أفراد العينة المراد قياس رضائهم الوظيفي ، وتتفاوت هذه النماذج من حيث البساطة والتعقيد ، وذلك تبعاً للغرض منها وطريقة معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها والتي أصبحت تخضع للمعالجة بالأساليب الإحصائية والطرق الكمية التي تساعد في الوصول إلى محددات كمية تبين مستوى الرضا الوظيفي ، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً وإمكانية استخدامها في العينات الكبيرة وقلّة التكلفة وخصوصية المعلومات ، أما عيوبها فهي احتمال إغفال بعض الجوانب المهمة . (<http://www.acofps.com>) وتتضمن استمارة تقييم معدل رضا العاملين مجموعه من المعايير والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتان : المجموعة الأولى وهي تتضمن عناصر خاصة باهتمامات العامل اتجاه العمل مثل (تقييم العامل للفندق بشكل عام ،مدى توافر الظروف البيئية المناسبة لأداء العمل ، تقييمه لنظام الأجور والحوافز والمكافآت والترقيات ومدى الدعم والتشجيع من قبل المشرفين والرؤساء المباشرين وزملاء العمل الخ) وتتضمن المجموعة الثانية عناصر خاصة بشخصية العامل (مثل الاسم ، السن ، الجنس ، الوظيفة ، الحالة الاجتماعية) (Ting.1996)

٢- الملاحظة . ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع ، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي ، و تعد الملاحظة من أساليب التقييم وجمع البيانات ، حيث يمكن من خلال استخدامها وفق الضوابط المحددة لها الحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال استخدام أسلوب آخر ، والملاحظة هي المشاهدة والمتابعة المرئية الدقيقة للسلوك أو الظاهرة أثناء الأداء الفعلي في المواقف الطبيعية ، وتسجيل ما يراه الملاحظ وفق نظام دقيق ومحدد يُعبر عن السلوك أو الظاهرة في صورة كمية (وجدي احمد، ٢٠٠٤).

أنواع الملاحظة: ويوجد نوعان من الملاحظة يمكن توضيحهما فيما يلي: (وجدي احمد، ٢٠٠٤)

١- الملاحظة العفوية غير المقصودة: هي عبارة عن مشاهدات غير منظمة وغير مخطط لها مسبقاً؛ فهي مشاهدات عفوية ودون ترتيب مسبق. ويتسم هذا النوع من الملاحظة بعدم وضوح هدف معين للملاحظ؛ فهي ملاحظات مشوشة ويصعب تحويلها إلى مقدار كمي. ولكن يُمكن الاستفادة من هذا النوع في الحصول على معلومات نوعية عن بعض الظواهر والسلوكيات التي قد لا تكون في بؤرة اهتمام الملاحظ ولكن تستحق التسجيل وأن يوليها الملاحظ اهتماماً مناسباً. ويمكن لمعظم العاملين في المؤسسة ممارسة مثل تلك الملاحظة العفوية. والجدير بالذكر أن هذا النوع من الملاحظة ليس له أدوات سوى عين وحس الملاحظ وهما ليسا كافيين للملاحظة الدقيقة.

٢- الملاحظة المنظمة المقصودة: يختلف هذا النوع عن الملاحظة غير المنظمة في العديد من النقاط التي تتمثل في المشاهدة المقصودة والمنظمة والمخطط لها مسبقاً في ضوء هدف معين تم تحديده مسبقاً. وتعد الملاحظة المقصودة من أهم أنواع الملاحظة، حيث أنها تتم في ضوء تحديد دقيق لموضوع الملاحظة، والهدف منها، والأدوات المستخدمة فيها، وأساليب التقدير الكمي ، ونظم تسجيلها، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لوقت ومكان الملاحظة. وهذا النوع من الملاحظة يعتمد على العديد من الضوابط والشروط التي يجب مراعاتها بدقة عند استخدام هذا الأسلوب .

ج_ طرق تقييم جودة الخدمات الفندقية .

١- Six Sigma . هي طريقة إدارية تساعد المنشآت على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة العوائد المالية للمنشأة وفي المنشآت الفندقية التي تستخدم six sigma لضمان فاعلية وكفاءة الخدمات التي تقدم للنزلاء ابتداء م من عملية الحجز مروراً بعمليات التسجيل والتسكين والخدمة انتهاء بعملية سداد الحساب والمغادرة , وكذلك لضمان كفاءة وملائمة الخدمات المقدمة لرغبات واحتياجات النزلاء. (Elaine,2004) Six Sigma عبارة عن نظام مرن لتحقيق وزيادة الأرباح , وذلك من خلال الفهم الحقيقي لحاجات الضيوف والاستخدام الجيد والكفوء للمعلومات والموارد المتاحة للمنظمة ورقابة ومتابعة أداء العمليات بشكل فعال, صمم المهندس (Bill Smith) من شركة موتورولا هذا النظام عام ١٩٨٦ , حيث يشير الرقم (٦) الى أعلى معدل لـ Sigma وهو (٩٩,٩٦٦٪) ويمثل اقل نسبة من الأخطاء في أداء العمليات وأعلى كفاءة في الأداء والذي يضمن ملائمة الخدمات المقدمة مع رغبات الضيوف , ويشير مصطلح Sigma الى نسبة مستوى الانحراف في سير العمليات حيث كلما قلت نسبة الانحراف كلما قلت نسبة الأخطاء وارتفع رقم الـ Sigma الى ان يصل الى أعلى مستوى له وهو العدد (٦). (Thomset.2005)

٢- نظام تحليل مصادر الخطر ونقطة التحكم الحرجة (HACCP). وهو عبارة عن نظام وقائي وجد خصيصاً لمنع حدوث التهديدات البيولوجية والكيميائية والطبيعية , ويهدف الى التعرف مسبقاً على مصادر الأخطار المسببة لعدم سلامة أو انخفاض جودة الأغذية المحتمل حدوثها في كل مرحلة من مراحل الإنتاج أو التداول أو التقديم ثم وضع الاسلوب العلمي والعملية لتحليل هذه المخاطر وتقييمها ووضع الاجراءات الوقائية لتلافي حدوثها او منعها , ويعتبر الـ(HACCP) نظام بديل لفحص المنتج الغذائي. (Worsfold .2001)

٣- إدارة الجودة الشاملة . TQM . أن إدارة الجودة الشاملة هي احد ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على أحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقتة مع رغبات العملاء ,في سبيل الوصول ليس فقط إلى أرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى أبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها(الدرادكة,٢٠٠٨). وتتمثل معايير إدارة الجودة الشاملة بما يلي... (السيد,١٩٩٥)

- ١- المتابعة المستمرة من اجل اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والوصول إلى انطباق الأساليب للوقاية من الوقوع في مثل هذه الأخطاء .
- ٢- التدريب المستمر للعاملين من اجل صقل خبرات العاملين.
- ٣- تزويد المنشأة بالخبرات الإدارية والفنية باستمرار.
- ٤- الاتصال الفعال والمستمر بين وحدات التشغيل.
- ٥- أن تعتمد القرارات على معلومات أكيدة وصحيحة .
- ٦- الالتزام بإحداث التطور المستمر في كافة أنشطة المنظمة .
- ٧- التحسين المستمر في الخدمات المقدمة .
- ٨- خلق نظام متكامل لتحقيق الجودة الشاملة
- ٩- المحافظة على الأسعار التنافسية للمنتج أو للخدمة.

٤- الأيزو ٩٠٠٠ . ISO 9000 . الأيزو عبارة عن سلسلة من المواصفات والمعايير الدولية في مختلف المجالات الصناعية والخدمية والتي وضعتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية عام ١٩٨٧ , وتحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية التي يجب توافرها في نظام إدارة الجودة المستخدم في المنظمة للتأكد من أن منتجاتها وخدماتها تتماشى مع أو تفوق متطلبات ورغبات العملاء . احمد سيد,١٩٩٨)

وتنقسم هذه المواصفة إلى مجموعة مواصفات أخرى هي :-

- ١- ايزو ٩٠٠١ وتطبق على المنظمات التي تقوم بالإنتاج والتوزيع والخدمة والتصميم فهي أكثر شمولاً .
- ٢- ايزو ٩٠٠٢ تطبق على المنظمات التي تقوم بنفس الأعمال السابق ذكرها فيما عدا التصميم فهي لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها أو أي أنشطة تتعلق بالتصميم .
- ٣- ايزو ٩٠٠٣ تتناول الأنشطة التي تتعلق بمنظومة الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية .
- ٤- ايزو ٩٠٠٤ تعالج جانباً هاماً من جوانب النشاط بشكل تفصيلي كالخدمة وتطوير الجودة داخل المنظمة والتخطيط لها .
- ٥- ايزو ٨٤٠٢ وهي معجم بالألفاظ والاصطلاحات المستخدمة في المواصفات (٩٠٠٣,٩٠٠٢,٩٠٠١) (نظمي نصرالله, ١٩٩٦)

٥- **Mystery shopper program** . هي طريقة ما لتقييم جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للضيوف في الفندق , وتتم عن طريق إرسال شخص ذو خبرة فندقيه (ويكون غير معرف) من قبل شركة الإدارة العالمية إلى الفندق , ويسكن هذا الشخص في الفندق ويتصرف كنزيل عادي ثم يقوم بتقييم جميع الخدمات الموجودة في الفندق بالاعتماد على المعايير الموجودة في استمارة التقييم التي يحصل عليها من قبل شركة الإدارة العالمية والتي تتضمن جميع النقاط والتفاصيل التي من خلالها يتم تقييم الفندق , ثم يقوم بتدوين وتسجيل تعاليقه وأرائه ومقترحاته حول التعديل التحسين والتغيير في الخدمات والمنتجات بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين وسلوكهم وطرق تعاملهم مع الضيوف , وبعدها يقوم بإرسال تقرير مفصل مع الاستمارة يتضمن مقترحاته وملاحظاته إلى شركة الإدارة العالمية , ويمكن استخدام هذه الوسيلة كتغذية عكسية للفندق بهدف تطوير وتحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة من قبل الفندق وبما يتلاءم مع أذواق ورغبات الضيوف وحاجاتهم . (Morrall,1994)

الفصل الثالث تحليل البيانات

أولاً :- تحليل استمارة الاستبيان الخاصة بمدراء الأطفعة والمشروبات .

- إجابات المدراء الخاصة بطرق تقييم قياس الجودة في قسم الأطفعة والمشروبات .

أوضح مدراء أقسام الأطفعة والمشروبات في فنادق العينة أن عملية تقييم الجودة في أقسامهم تتم بالطرق الآتية.

١- طرق خاصة بالفنادق .وهي طريقة تتبعها جميع إدارات هذه الفنادق من خلال مقارنة ما يتم أنتاجه وتقديمه من خدمات ومنتجات فندقية بمعايير وأسس خاصة تضعها الإدارة ومن ثم الحكم على مستوى جودة أداء أقسام الأطفعة والمشروبات وتتم هذه العملية من خلال المراقبة اليومية لأنشطة وفعاليات وعمليات قسم الأطفعة والمشروبات وحجم تكاليفها .

٢- **Mystery Shopper programs** . أشار مدراء قسم الأطفعة والمشروبات في فنادق العينة إلى أن هذه الطريقة تتمثل بقيام الإدارة بإرسال شخص مجهول إلى الفندق وفي فترات متعاقبة من الزمن وبشكل سري , حيث يقوم هذا الشخص بالسكن في الفندق كنزيل ويقوم باستهلاك الخدمات المقدمة ثم يقوم بتدوين ملاحظاته حول هذه الخدمات الخاصة بقسم الأطفعة والمشروبات من خلال استمارة خاصة تضعها الإدارة ثم يرفق معها تقرير شخصي عن طبيعة هذه الخدمات والذي من خلاله تستطيع الإدارة من تقييم جودة أداء قسم الأطفعة والمشروبات لديها, وقد استخدم جميع فنادق العينة هذه الطريقة بأستثناء فندق كابتول وفندق كانيون.

٣- طريقة **Six Sigma** .تم استخدام هذه الطريقة في فنادق (بغداد, روتانا, فلسطين) فقط لغرض تقييم جودة أداء قسم الأطفعة والمشروبات من خلال عمليات تقليل الكلف في مختلف مراحل سير عمليات الإنتاج والخدمة في هذه الاقسام مثل خفض استهلاك الطاقة في الاماكن الغير مستخدمة وكذلك تقليص عدد العاملين وتأثير ذلك على المصروفات ,بالاضافة الى الحد من التبذير الغير مبرر في بعض المستلزمات كالورق والقرطاسية والادوات الاخرى.

- وأشار مدراء هذ الاقسام ان هذه الطرق تستخدم لفترات متعاقبة مابين الشهر والشهرين ومن ثم يتم دراستها واعتماد نتائجها لمعرفة واقع حال جودة الخدمات المقدمة .

- اما فيما يخص مخرجات عليا التقييم التي يحصل عليها مدراء اقسام الاطفعة والمشروبات فأجمعوا انها تتمثل بما يلي :-

١- تحديد مكامن الضعف في مستوى جودة الأطفعة والمشروبات المقدمة من قبل هذه الفنادق .

٢- توجيه العاملين والتأكيد عليهم بضرورة إتباع كافة التعليمات والإجراءات الخاصة بالجوانب المهنية والصحية اثناء مراحل العمل المختلفة.

٣- المعرفة الحقيقية لمستوى الجودة الفعلي داخل هذه الأقسام .

٤- التعرف على مستوى جودة المواد الاولية المستخدمة في انتاج الطعام .

٥- معرفة مستوى كفاءة العاملين في طرق تقديم الخدمات بالشكل الأمثل.

٦- المتابعة الدورية ومراقبة كافة مراحل العمل اليومية وتحديد نقاط الضعف في أداء العاملين داخل أقسام الأطفعة والمشروبات.

- وفي ما يخص عملية الربط بين نتائج تقييم مستوى الجودة في قسم الاطفعة والمشروبات بحجم المبيعات والايادات الخاصة بهذه الاقسام فقد اوضح مدراء اقسام الاطفعة والمشروبات في فنادق (بغداد و روتانا) بأنه تتم عملية الربط هذه وذلك لأعتماد حجم المبيعات من

الاطعمة والمشروبات على مستوى جودتها واشباعها لحاجات الضيوف والنزلاء، فكلما قل حجم المبيعات والإيرادات دل هذا على وجود خلل ما في جودة خدمات الاطعمة والمشروبات وتدني مستواها، فيما اشار مدراء الاطعمة والمشروبات في الفنادق الاخرى (كبتول، المنصور، فلسطين) على عدم ربطهم لحجم المبيعات والإيرادات بنتائج تقييم مستوى الجودة.

- إجابات المدراء الخاصة بتقييم طرق قياس رضا النزلاء في قسم الأطعمة والمشروبات .

أفرزت نتائج إجابات المدراء في طرق قياس رضا الضيف كالآتي :-

١ - استمارة استبيان آراء النزلاء . يتم استخدام هذه الاستمارة في اغلب الفنادق عند الحاجة لمعرفة مستوى رضا النزلاء والضيوف عن الخدمات التي يقدمها الفندق وذلك لسهولة استخدام هذه الوسيلة وفرز نتائجها بسهولة لذلك استعان اغلب مدراء فنادق العينة بهذه الطريقة والتي تقام شهريا وتخلفت عنها فنادق (فلسطين والمنصور)

٢ - شكاوى الضيوف . تبنت هذه الطريقة فنادق (بغداد، روتانا، المنصور، فاسطين.) والتي من خلالها تستطيع ان تعرف مستوى رضا النزلاء حيث كلما ارتفعت نسبة الشكاوى هذه كلما كانت الخدمات متدنية و بالتالي يقل مستوى رضا الضيف وتقوم ادارة الفندق بعمل هذه الطريقة كل شهر او شهرين.

- وفي ما يتعلق بضمان إجراءات صحة ومصداقية نتائج التقييم تعتمد ادارات الفنادق هذه إلى الطلب من الضيف كتابة مثلا اسمه ورقم الغرفة على استمارة الاستبيان ووضعها في مظروف خاص ومن ثم إيداعها في صندوق خاص لهذه العملية وأحيانا تقدم هذه الاستمارة مع فاتورة الحساب والطلب من الضيف بملاً هذه الاستمارة، وأحيانا أخرى تبعث عن طريق أيميل الضيف بعد مغادرته الفندق ليملأها ومن ثم يعيد إرسالها إلى الفندق لتجنب تدخل العاملين في أملاها.

- أشار جميع مدراء الأطعمة والمشروبات في فنادق عينة الدراسة أنهم يقومون بدراسة جميع شكاوى الضيوف وتحليلها شهريا الوقوف على أسبابها والعمل على إزالتها ووضع الحلول الملائمة لها ومن ثم معرفة رأي الضيوف بالحلول الموضوعه لها .

- اتفق جميع مدراء أقسام الأطعمة والمشروبات في فنادق عينة الدراسة على عدم ربط نتائج تقييم شكاوى الضيوف بالإيرادات المتحققة في قسم الأطعمة والمشروبات .

- وبخصوص معرفة رأي الضيوف بالقيمة المالية المدفوعة ومدى موائمتها مع الخدمات المقدمة فقد كانت النتائج مختلفة بين الفنادق فقد أشار مدراء الأطعمة والمشروبات في فنادق (المنصور مبليا، بغداد، فلسطين) بأنه يتم التعرف على رأي الضيوف في هذه القيمة المالية المدفوعة مقابل الخدمات المقدمة من خلال استمارة استقصاء معينة، في حين بين مدراء فنادق (كانيون وكابتول وروتانا) أنهم لا يعملون على معرفة رأي الضيوف بمستوى الأسعار ومدى تناسبها مع الخدمات المقدمة معززين ذلك إلى عدم ورود شكاوى لهم بخصوص هذا الأمر .

- وفيما يتعلق بربط نتائج تقييم ما يدفعه الضيوف مقارنة مع المتوسط السائد بالنسبة للمطاعم الأخرى المختلفة اجمع مدراء الأطعمة والمشروبات بعدم الربط بينها وذلك لتناسب هذه الأسعار مع أسعار المطاعم الأخرى.

- إجابات مدراء الأطعمة والمشروبات الخاصة بتقييم طرق قياس أداء العاملين .

اتفقت إجابات المدراء على مجموعة من الطرق يتم من خلالها تقييم وقياس أداء العاملين وهي كالآتي .

١ - استمارة تقييم الأداء . وهي استمارة تتضمن مجموعة من المعايير المرتبطة بأداء العاملين يعتمدها المدراء في عملية تقييم مستوى أداء العاملين وقد أشار المدراء أن غالبا ما تتم هذه العملية من التقييم خلال فترات سنوية أو نصف سنوية، ومن خلالها يتم تعرف المدراء على حاجة بعض العاملين إلى المزيد من التطور والتدريب للوصول للجاهزية التامة في العمل.

٢ - التقارير الشهرية. وهي التي تتم بشكل آني ومباشر من قبل المدير المسؤول عن العامل وعادة ما يكون هذا التقييم لأغراض الترفيع والترقية، وجرى العادة بأنه لا يوجد وقت محدد او معين لأجراء هذا التقييم.

٣ - حجم الإنتاج . وهي الطريقة المتبعة في فندق (كانيون) لقياس أداء العاملين والتي تعتمد على حجم إنتاجية كل عامل خلال مدة شهر واحد في قسم الأطعمة والمشروبات .

- وفيما يتعلق بربط نتائج تقييم رضا الضيوف بنتائج أداء العاملين كانت إجابات مدراء فنادق (المنصور، فلسطين، كابتول، كانيون) بعدم الربط بين هذه النتائج، بينما كان مدراء فنادق (روتانا، بغداد) يعملون على ربط تلك النتائج والتعرف على مسببات الأداء الضعيف وعلاجه

بالشكل الأمثل , وتتم عملية الربط من خلال معرفة آراء الضيوف حول سلوك وأداء العاملين اتجاههم ومن ثم ربطها بمعايير تقييم الأداء الموجودة في استمارة التقييم .

- إجابات مدراء الأظعمة والمشروبات بخصوص طرق قياس رضا العاملين.

اتفقت آراء المدراء على وجود طريقتين لقياس رضا العاملين وهما كالتالي ..

١- استمارة تقييم رضا العاملين. وهي عبارة عن استمارة مدون فيها مجموعة من الأسئلة تخص ظروف العمل يجب عنها العاملين للتعرف على مستوى رضاهم عن العمل وعادة ما تقدم هذه الاستمارة سنويا للعاملين , وتعتمد عليها فنادق (روتانا, بغداد, المنصور, فلسطين, كانيون). في قياس مستوى رضا أداء عاملها.

٢- الاجتماع الشهري للقسم. وهي الطريقة التي تتم من خلال عقد اجتماع دوري شهريا مع العاملين بحضور مدير الفندق او من ينوب عنه بالاضافة الى وجود مدير الموارد البشرية , وابعاد مدير الاطعمة والمشروبات و يتم من خلاله طرح مشاكل ومعوقات العمل ومناقشتها والاستماع الى مقترحات العاملين وافكارهم , وتتبع هذه الطريقة في فنادق (كابنول, فلسطين, روتانا).

- اما في ما يتعلق بمؤشرات النجاح في قسم الاطعمة والمشروبات فقد جاءت اراء المدراء لجميع فنادق العينة بما يأتي.

١- الإيرادات والارباح المالية المتأتية من بيع الاطعمة والمشروبات .

٢- معدل دوران المقاعد في المطاعم .

٣- نتائج تقييم معدل رضا العاملين ومعدل دوران العمل.

٤- معدل رضا الضيوف وشكاواهم .

٥- معدل تردد الضيوف باستمرار على الفندق.

٦- مستوى جودة الاطعمة والمشروبات في الفندق.

ثانيا :- تحليل استمارة الاستبيان الخاصة بمدراء خدمة الغرف.

- اجابات المدراء حول الاسئلة الخاصة بتقييم طرق قياس جودة خدمة الغرف.

- جاءت اجابات مدراء قسم خدمة الغرف نحو تقييم جودة هذه الخدمات بأنه يتم استخدام مجموعة معينة من الطرق في عملية التقييم هذه وهي كالآتي :-

١- استمارة الفندق الخاصة. وهي استمارة تضعها إدارة الفندق وتتضمن مجموعة من المواصفات والمعايير تشمل مدى توفر مستلزمات الخدمات المطلوبة داخل الغرفة بالإضافة الى النظافة والمفروشات والبياضات والإنارة والتكييف وسلامة بقية الأجهزة ودورات المياه , ويتم هذا التقييم وفق هذه الاستمارة دوريا بشكل يومي. وتم استخدامه من قبل جميع الفنادق ضمن عينة الدراسة.

٢- الفحص المفاجئ. وهي طريقة لتقييم جودة خدمات الغرف بشكل مفاجئ وسري تتم خلال فترات متعاقبة وغير معلومة تقوم بها الادارة بالاعتماد على استمارة تكون معدة سلفا , حيث يتم اختيار بعض الغرف بصورة عشوائية لغرض فحصها , واعداد تقارير بها ومن ثم اجراء مقارنة بين نتائج هذا التقرير المفاجئ وبين التقرير اليومي الاعتيادي فاذا كان هناك اختلاف بين النتائج دل هذا على وجود خلل في جودة خدمة الغرف, واستخدمت فنادق (كانيون, كابنول, فلسطين) هذه الطريقة.

٣- **Mystery Shopper** . وهي طريقة أيضا تتم بشكل سري وخلال فترات زمنية مختلفة اقلها شهران واستخدمتها فنادق (بغداد , روتانا) وتتخصص بإرسال الإدارة أشخاص غير معروفين للفندق ويستهلكون الخدمات ومن ثم يقومون بتقييمها وإعداد تقارير بذلك.

- أما بالنسبة إلى مخرجات عملية تقييم جودة خدمة الغرف فاجمع مدراء عينة الدراسة على ما يلي :-

١- التعرف على آراء وشعور الضيوف وهل هم يشعرون بالراحة داخل الفندق مما يولد لديهم صفة الولاء للفندق كعملاء دائمين ز

٢- معرفة الواقع الفعلي لمدى نظافة الغرف مقارنة بالجانب المعياري لها .

٣- التعرف بشكل دائم على سلامة وجودة الأجهزة المختلفة داخل الغرف وتواجد الخامات والبياضات المختلفة بشكل كافي ونظيف بالإضافة إلى سلامة دورات المياه.

- إجابات المدراء حول طرق قياس رضا الضيوف في خدمة الغرف.

١- استمارة استبيان آراء الضيوف. اجمع مدراء خدمة الغرف في جميع فنادق العينة على استخدامهم استمارة استبيان رأي الضيوف الموجودة في الغرف والتي تتضمن مجموعة معايير لجودة الخدمة في الغرف يجيب عليها الضيف ,ثم تقوم الإدارة بجمعها ودراستها وتحليلها شهريا لغرض معرفة مستوى رضا الضيف , وأشار مدراء فنادق(روتانا , بغداد,فلسطين) أن هذه الاستمارة توضع في ظرف من قبل الضيف ولا تفتح إلا من قبل مدير الفندق.

- وفيما يتعلق بدراسة شكاوى الضيوف فقد اجمع مدراء خدمة الغرف لفنادق عينة الدراسة أنهم يعملون على سماع شكاوى الضيوف بالكامل ودراستها ووضع الحلول المناسبة وتوجيه العاملين بالشكل الصحيح وتدريبهم وتطوير إمكانياتهم العملية لغرض عدم تكرار الشكاوى الناتجة من أخطاء العمل , وأشار مدراء فنادق(بغداد , روتانا). أن هذه العملية تقام شهريا , في حين تقام كل شهرين من قبل فنادق(المنصور,فلسطين, كانيون, كابتول) .

- وبخصوص عملية الربط أشار مدراء خدمة الغرف أنهم عادة ما لا يسعون الى الربط بين نتائج تقييم رضا النزلاء وشكواهم مع الإيرادات المتحققة من الغرف إلا في حالات نادرة جدا , لعدم الحاجة لها حسب وجهة نظرهم .

- بين مدراء فنادق (روتانا ,كانيون, كابتول) أنهم لا يسألون الضيوف عن مدى تناسب الأسعار مع الخدمات المقدمة وذلك لعدم ورود أي شكاوى من قبل الضيوف تخص الجانب المالي للخدمات, في حين أشار مدراء خدمة الغرف في فنادق (المنصور,بغداد, فلسطين) انهم يهتمون بالتعرف على آراء الضيوف حول ملائمة ما يدفعونه من قيمة مالية نظير الخدمات المقدمة لهم وذلك عن طريق إجاباتهم على استمارة استبيان رضا الضيوف حيث ان هناك فقرة ضمن الاستمارة تختص بجانب الأسعار .

- إجابات مدراء خدمة الغرف حول الأسئلة الخاصة بتقييم طرق قياس مستوى أداء العاملين في خدمة الغرف.

أوضح مدراء خدمة الغرف في فنادق العينة أن هناك مجموعة من الطرق يتم استخدامها لغرض تقييم أداء العاملين في خدمة الغرف وهي كالتالي :-

١- تقارير الأداء الشخصية . وهو تقرير يتضمن كافة النواحي السلبية والايجابية للعاملين وكذلك نقاط القوة والضعف في أدائهم ووضع الحلول المناسبة من خلال الوسائل التدريبية التي تساعدهم على تجاوز تلك السلبيات ونقاط الضعف ,ومراقبة مستوى أدائهم بعد عملية التدريب وملاحظة مستوى التطور الذي طرأ عليهم وتثبيت ذلك بهذه التقارير, وهذه الطريقة مستخدمة في فنادق(المنصور, بغداد,روتانا,كانيون) وبفترة دورية بمعدل كل ثلاثة أشهر .

٢- استمارة تقييم الأداء.هي استمارة مكونة من بعض معايير تقييم الاداء تختلف تبعا للمستوى الاداري والوظيفي للعاملين ,تقوم الادارة من خلالها بتقييم العاملين سنويا بالاعتماد على العناصر الخاصة بتقييم العاملين الموجودة داخل هذه الاستمارة.,وتعمل بها فنادق (كابتول,فلسطين,روتانا)

٣- طريقة حجم الإنتاج .و هي طريقة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بالاعتماد على ما يتم أنتاجه شهريا من قبل العامل في قسم خدمة الغرف ,أي ما هو عدد الغرف التي تم تجهيزها من قبل هذا العامل ومن ثم مقارنتها بالأداء القياسي او المطلوب مع الأخذ بالحسبان مسألة الوقت اللازم لهذا العمل أو الأداء , تستخدم هذه الطريقة في فنادق(كانيون,كابتول,المنصور)

ماثقف مدراء فنادق (فلسطين,المنصور,كابتول, كانيون) على أنهم لا يربطون بين نتائج تقييم رضا الضيوف وأداء العاملين لعدم ورد أية شكاوى من قبل الضيوف ,في حين أوضح مدراء فنادق (روتانا,بغداد) بأنه يتم ربط هذه النتائج لغرض معرفة المقصرين من العاملين وإجراء اللازم لذلك .

- إجابات مدراء خدمة الغرف حول الأسئلة الخاصة بتقييم طرق قياس رضا العاملين في قسم خدمة الغرف.

١- استمارة تقييم رضا العاملين . اجمع مدراء أقسام خدمة الغرف ضمن فنادق عينة الدراسة انهم يستخدمون هذه الطريقة لتقييم مستوى رضا العاملين وتتم هذه العملية سنويا , وتتضمن هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي تخص ظروف العمل وما يتعلق به من أجور وحوافز وعدد ساعات العمل وسماع شكواهم والمشاكل المهنية والاجتماعية التي يواجهونها وعلاقتهم بالإدارة وما شابه.. ودرجة رضاهم بنسب مئوية عن كافة هذه الجوانب التي ذكرت .

- إجابات المدراء حول الأسئلة الخاصة ب إذا ما كانت الفنادق تقوم بعملية الربط بين نسبة إشغال الغرف وإجمالي الإيرادات .

- كانت إجابات جميع مدراء قسم خدمة الغرف متفقة على أنهم جميعا يربطون بين نسبة إشغال الغرف وإجمالي الإيرادات المتحققة نظير بيع الخدمات ضمن قسم خدمة الغرف , ولكنهم يختلفون في مدة فترة الربط هذه , حيث اشار مدراء فنادق (فلسطين, المنصور, كانيون, كابتول) أنهم يتمون هذه العملية كل شهرين, بينما كان فندق (روتانا وفندق بغداد) يقوم بالعملية كل شهر, وأكدوا جميعا ان عملية الربط هذه تساعد في التأكد من أن نسب الإشغال متلائمة مع الإيرادات المتحققة متلافية عملية التناقض بينهما .

- وأشار مدراء جميع الفنادق ان معدل أسعار الغرف هو متقارب بين جميع الفنادق ولا توجد فروقات كبيرة في ذلك لأنهم يعملون في سوق واحد لا يتسم بكبر حجمه وان لكل فندق عملائه الخاصين به والذين غالبا ما يبحثون عن خدمات ملائمة لهم ضمن الظروف البلد العامة حيث يجدها عند الفندق الذي يترددون عليه باستمرار لكونه قد تعرف على كل ما يحتاجه من خدمات لسد حاجاتهم واشباعها .

- وفي ما يخص مؤشرات النجاح في قسم خدمة الغرف بين المدراء مجموعة من العوامل وكالاتي :-

١- ارتفاع مستوى إجمالي الإيرادات .

٢- ارتفاع مستوى رضا الضيوف وانعدام شكواهم .

٣- ارتفاع مستوى اداء العاملين ورضاهم عن الأعمال التي يمارسونها .

٤- انخفاض معدل مستوى دوران العمل .

٥- جودة الخدمات المقدمة .

ثالثا :- تحليل استمارة الاستبيان الخاصة بمدراء المالية والحسابات .

- إجابات المدراء حول الأسئلة الخاصة بكيفية تقييم وقياس الأداء المالي في الفندق .

- اوضح مدراء فنادق (فلسطين , المنصور) انهم يقومون بقياس نجاحهم المال من خلال عملية صافي الأرباح , بينما اشار مدراء مالية فنادق(بغداد وروتانا وكانيون) أنهم يعتمدون في قياس نجاح المالي على عملية أجمالي الأرباح , وفي فندق(كابتول) من خلال قائمة الأرباح والخسائر, ويتم مقارنة الاداء المالي المتحقق لهذه السنة الحالية مع سابقتها في جميع فنادق العينة مع الاخذ بالحسبان بعض التغيرات التي تطرأ على العمل .

- إجابات المدراء حول الأسئلة الخاصة بطريقة تحديد مصروفات التشغيل في الأقسام المربحة للفندق(قسم الأطعمة والمشروبات, وقسم خدمة الغرف) .

- اجمع مدراء أقسام المالية والحسابات في فنادق عينة الدراسة ان مصروفات هذه الاقسام التشغيلية تحدد من قبل الادارة بناء على ما يحتاجه كل قسم و بالاعتماد على ميزانية خاصة وتفصيلية يعملها مدير القسم مستندا الى ميزانية العام الماضي مع الاخذ بالحسبان كافة التغيرات التي تتطراً على سياق العمل ومتطلباته .

- إجابات المدراء حول الأسئلة الخاصة بالأسس المتبعة لمراقبة التكاليف في الفندق .

اجمع المدراء على مايلي

١- التعامل مع المشتريات يوميا وحسب الحاجة وخصوصا ما يتعلق بالخامات وحسب ظروف العمل ومديات التشغيل وحجم الطلب والعلاقة مع الموردين .

٢- العمل على وضع دراسة مستفيضة لواقع حال السوق من حيث نسب ارتفاع وانخفاض اسعار الخامات والمواد الاولية التي يحتاجها الفندق بشكل دوري واساسي .

٣- وضع دراسات وتوقعات مبنية على التنبؤات المستقبلية لمعرفة حجم الطلب على الفندق من قبل العملاء والسياح لتحديد السوق المستهدف ونوعية الضيوف .

٤- السيطرة على جميع مخازن الاغذية والمشروبات وتثديد الرقابة عليها وجردها بشكل دوري .

٥- مراقبة العمل بالميزانيات الخاصة بكل قسم وهل يتم السير بها وفق ما هو مخطط لها فعليا .

٦- العمل على تقليل تكاليف الاطعمة والمشروبات من خلال التوجيه المستمر للعاملين للقضاء على حالات التلف والفقد والتبذير بالخامات والمواد الاولية .

- إجابات مدراء المالية حول النظام المستخدم في قياس الأداء المالي .

أورد لنا جميع مدراء الحسابات والشؤون المالية في فنادق عينة الدراسة انهم يعتمدون على النظام المحاسبي الانكليزي ووصفوه بأنه نظام جيد وسهل الاستخدام ويتم العمل به في اعداد القوائم المالية المختلفة وكذلك التحليلات المالية وتبويب الانشطة المالية المختلفة للفندق .

- اجابات مدراء المالية لفنادق عينة الدراسة حول النسب المخصصة لتكاليف التدريب .

تقاربت اجابات المدراء حو النسب المخصصة للتدريب وكانت كالآتي

١- فنادق (كانيون, كابتول) خصصت للتدريب ما بين (٤% - ٥%) .

٢- فنادق (روتانا, فلسطين) خصصت للتدريب ما بين (٦%-٧%) .

٣- فندق (بغداد) خصص للتدريب ٩% .

- إجابات حول الأسئلة الخاصة على إذا ما كان مدراء المالية يقومون بالربط بين نتائج تقييم الأداء المالي ونتائج تقييم الأداء الغير

مالي

اجمع مدراء أقسام المالية في عموم فنادق العينة أنهم لا يقومون بالربط بين نتائج تقييم الاداء المالي ونتائج تقييم الأداء الغير مالي , إنما يكتبون باجتماع سنوي يجريه مدير الفندق لمناقشة نتائج الادائين فقط دون إجراء أي عملية ربط بينهما .

- اجابات المدراء حول الاسئلة الخاصة فيما لو لم يحقق الفندق الارباح والايادات المتوقعة.

اجمع المدراء على ما يلي.....

١- تقديم عروض جديدة ومغرية في اسعار الغرف لغرض جذب الضيوف اليها .

٢- التواصل مع عملاء الفندق بمختلف انواعهم شخصيات شركات وكالات وتقديم عروض خاصة لهم ومعرفة اسباب عدم تردهم على الفندق وتذليلها .

٣- اقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم وخصوصا فيما يتعلق بطرق التعامل مع الضيوف .

٤- العمل على وضع استراتيجية تسويقية وترويجية فعالة تصل لكل شرائح السوق السياحي لغرض تنشيط المبيعات

٥- تسريح مؤقت لبعض العاملين الفائضين والزائدين عن الحاجة .

٦- اقامة أنشطة وفعاليات مختلفة كالحفلات والمسابقات لغرض تنشيط مبيعات الفندق.

٧- تشكيل لجان لغرض متابعة وحصر كل ما تم صرفه من المخازن من المواد الاولية وكذلك كل ما تم صرفه من الاموال لتقادي عمليات التلف والسرقة وغيرها.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات .

اولا: النتائج الخاصة بقسم الاطعمة والمشروبات

١- اوجدت لنا النتائج ان جميع ادارات فنادق عينة الدراسة تعتمد بالدرجة الاساسية في تقييم مستوى جودة خدماتها على معايير خاصة بها ولاتعتمد بشكل اساسي على بعض البرامج العالمية في عملية قياس وتقييم جودة خدماتها .

٢- اوجد الباحث ان اغلب الفنادق المبحوثة لا تعتمد على الية الربط بين نتائج تقييم مستوى الجودة في قسم الاطعمة والمشروبات وبين حجم المبيعات والايادات الخاصة بهذا القسم .

٣- افرزت لنا النتائج ان جميع ادارات الفنادق هذه تعمل على سماع شكاوى الضيوف ودراستها

وتحليلها بصفة دوريه للوقوف على اسبابها والحد منها وأزالتها من خلال وضع الحلول الملائمة لها .

٤- اوردت لنا نتائج البحث ان نصف فنادق الدراسة لا تقوم بالتعرف على رأي الضيوف والعملاء على مدى تناسب الخدمات المقدمة لهم مع مستوى اسعارها .

٥- اجمع مدراء الاطعمة والمشروبات في فنادق العينة انهم يعتمدون على استمارة تقييم الاداء والتقارير الشفوية وحجم الانتاج في عملية قياس تقييم اداء العاملين لديهم , وهذا مما يجعل ادارة الفنادق هذه من الوصول الى نتائج دقيقة في عملية تقييم اداء العاملين لديها والوقوف على مكامن الخطأ وازالتها بالشكل المطلوب .

ثانيا: النتائج الخاصة بقسم خدمة الغرف.

١- اوضحت لنا النتائج ان ادارات فنادق روتانا وبغداد تستخدم طريقة ((Mystery Shopper في عملية تقييم جودة خدمات الغرف وهي طريقة فعالة ومفيدة لمعرفة واقع حال الخدمات التي يقدمها العاملين في قسم خدمة الغرف, كما تستخدم ايضا جميع فنادق العينة احيانا طريقة استمارة الفندق الخاصة بتقييم جودة خدماتها وفق معايير محددة تضعها الادارة وتقارنها بإجابات الضيوف حول هذه الاستمارة

٢- اشارت النتائج ان جميع فنادق العينة يستخدمون استمارة استبيان اراء الضيوف حول معرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم .

٣- بينت نتائج الدراسة ان فنادق بغداد وروتانا هي فقط من تقوم بعملية الربط بين نتائج تقييم آراء الضيوف واداء العاملين , بينما اشارت الفنادق الاخرى على عدم ربطها لهذه النتائج معزية ذلك الى عدم ورود اي شكوى للادارة من قبل الضيوف .

ثالثا : النتائج الخاصة بقسم الحسابات والشؤون المالية .

١- اجمع مدراء مالية الفنادق على ان تحديد المصروفات للاقسام التشغيلية تحدد من قبل الادارة وبناءا على ما يحتاجه كل قسم بالاعتماد على ميزانية خاصة وتفصيلية يضعها مدير القسم.

٢- اوردت لنا النتائج ان هناك اختلاف واضح بين الفنادق في النسب المخصصة لعملية التدريب من الميزانية العامة وهذا يرجع الى اهمية عملية التدريب لكل فندق .

٣- اشار مدراء المالية في جميع الفنادق انهم يعتمدون على النظام المحاسبي الموحد المنبثق من النظام المحاسبي الانكليزي .

■ التوصيات .

١- الاستناد الى معايير الجودة العالمية في عملية تقييم وقياس مستوى جودة الخدمات الفندقية في كافة الاقسام لما لها نتائج قريبة جدا من الواقع , سيما وان اغلب الفنادق العالمية تعتمد عليها وبشكل دوري .

٢- العمل على استخدام الطرق العلمية الحديث ذات النتائج المضمونة في عملية تقييم العاملين في مختلف الفنادق العراقية .

٣- اعطاء عملية التدريب اولوية كبيرة من قبل ادارات الفنادق وتخصيص نسب ملائمة لها من ميزانية الفندق العامة .

٤- ضرورة العمل بالطرق السليمة ذات المصدقية العالية في معرفة مستوى رضا الضيوف عن الخدمات المقدمة لهم ومعرفة مدى تناسبها مع ما يدفعون مقابل الحصول عليها .

٦- على ادارات الفنادق كافة القيام بعمليات الربط المختلفة ضمن مكونات وعناصر الاداء المالي فيما بينها وكذلك بالنسبة لمكونات الاداء الغير مالي ومن ثم الربط العام بين نتائج قياس الاداء المالي ونتائج قياس الاداء الغير مالي , للاستفادة من مخرجات هذه العملية في معرفة نسب ارباح وخسائر الفندق ومعرفة جوانب القوة والخلل في عناصر ومكونات هذا الاداء .

- المصادر والمراجع.

اولا- المصادر العربية .

- ١- عبد الباقي , صلاح الدين واخرون , ادارة الموارد البشرية , المكتب الجامع بالحديث , جامعة الاسكندرية , ٢٠٠٧ , ص ١٩٢ .
- ٢- مصطفى , احمد سعيد , ادارة الموارد البشرية , الادارة العصرية لرأس المال الفكري , القاهرة , ٢٠٠٤ , ص ١٢٣ .
- ٣- مزهودة , عبد الملوك , الاداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم , مجلة العلوم الانسانية , العدد الاول , جامعة بسكرة , نوفمبر , ٢٠٠١ , ص ٩٥ .
- ٤- السعيد , فرحات جمعة , الاداء المالي لمنظمات الاعمال , دار المريخ للنشر , الرياض , ٢٠٠٠ , ص ٣٠ .
- ٥- الملوكاوي , عمر جوابرة , منير محمد جرادات . قصي خليفة (مبادئ محاسبة الشركات السياحية والفندقية , عمان , مؤسسة الوراق , ط١ , ٢٠٠٩ , ص ١٤٤ - ١٤٩ .
- ٦- الدرادكة . مأمون سليمان , ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ط١ , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠٠٦ , ص ١٧ .
- ٧- السيد , ابو زيد كاظم , الدعم المتبادل بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام ادارة الجودة الشاملة واثر ذلك على دالة هدف المنشأة , المجلة العلمية , كلية التجارة , جامعة عين شمس , العدد الثاني , القاهرة , ١٩٩٥ , ص ١٦ .
- ٨- رشيد , مازن فارس , ادارة الموارد البشرية , الرياض , مكتبة العبيكان , ٢٠٠١ , ص ٢٣٤ .
- ٩- مصطفى , احمد سيد , ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠ - دليل علمي , دار الهندسة , ١٩٩٨ , ص ١٦ .
- ١٠- مقابلة , خالد , محاسبة الفنادق والمطاعم , جامعة العلوم التطبيقية , دار وائل للنشر , عمان , ٢٠٠٠ , ص ٥٤ .

ثانيا- المصادر الاجنبية .

- 1- Calderia. E "Beyond customer satisfaction " International Society of Hospitality Consultantts .2004.USA.PP22-29
- 2- Chung. B.G "Collecting & using employee feedback" cornel hotel restraint administration quarterly ,vol 38.no 5.1997.p50 .
- 3- Edvardesson.B.Thomasson.B. & Qvretveit .J. "Quality of service " McGrewhill. New Yourk .usa.1994.pp186-193.
- 4- Elaine.W."Introduction to six sigma Quality Management in the hospitality industry NEWYOURK.USA.2004.P47.
- 5- George R.Terry.Stephan. G Franclin "les principes du management Ed economica.8ed.paris 1985.p502-503.
- 6- Haktanir.M. & Harris P." Performance Measurement Practice in an independent hotel context international "journal of contemporary hospitality management .vol 17.no 1.2005.p50.
- 7- Helen.A. & Brander B."Rethinking performance measures : assessing progress in UK hotels" international journal of contemporary hospitality management ,vol 13.no.3.2001.p128-135.

- 8- Johan.G. "strategic management accounting " management accounting .vol xxvi. Issue 4. Pp 3-5.
- 9- Lucas. R, employment reaction in the hospitality and tourism industries " rouhedge taylor & francis group.London .2004. pp 134-136.
- 10-Morrall.K. Mastry Shopping test service &compliance "process affecting accuracy .journal of the market research society .vol 39. No2.p61.
- 11- Mount. D. Back. K. "A factor – analytic study of communication satisfaction in the loading industry "journal oh hospitality and tourism research >vol 23.no 4.1999. p401.
- 12- Pizam .A & Ellis T. "customer satisfaction measurement in hospitality enterprises " international journal of hospitality management .vol 11.no 7.1999 .p 326.
- 13- Thomsett. M. "Getting started in six sigma "john wiley & Sons Inc . Hopoken New Jersy .Canda .2005. pp.75-89 .
- 14- Ting .Y "analysis of satisfaction of federal wite-collar work forec :finding from the survey of employees" American review of public administration .vol 26.no 4. 1996. Pp439-457.
- 15- Worsfold. D. "A guide to HACCP and function catering .jr sos health .DEC 121(4) .2001. PP9- 224.