

تمهيد

خلال منتصف القرن العشرين، ظهرت في المدن وخاصة في الولايات المتحدة أعداد وفيرة من الفنادق، كان يملكها فرد واحد أو تملكها شركة ما. وكانت هذه الفنادق تشكل سلسلة فنادق بإمكانها أن تعمل بشكل أكثر فعالية وبنفقات أقل من معظم الفنادق المستقلة. وتعمل جميع فنادق السلسلة الواحدة بالطريقة نفسها وتحمل كلها الاسم نفسه. وتدير بعض هذه الشبكات الفنادق الأخرى في العديد من الدول. كما تستخدم بعض فنادق السلسلة الواحدة نظام الامتياز، وتبعًا لهذا النظام يشتري فرد ما أو شركة ما حق امتياز ملكية فندق من الفنادق في السلسلة وإدارته، وفي مقابل استخدام اسم الشركة وسمعتها المعروفين يقوم المالك أيضًا بدفع جزء من دخل الفندق للشركة، سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية إدارة الفندق،

المبحث الثاني: أساسيات الصناعة الفندقية،

المبحث الثالث: استخدام أساليب اتخاذ قرار داخل المؤسسة الفندقية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الفندق

لقد عرفت الفنادق والفندقة المأوى وتقديم الخدمات للنزلاء منذ القدم وقد عرّف العرب والمصريون واليهود هذه الفندقة والتي كانت تسمى بالخان حيث كان يلجأ إليها المسافرون والعاثرون لقضاء الوقت المناسب لهم، وهي إما بأجر مدفوع أو بدون أجر.

وقد وضعت الأنظمة والقوانين لكل من يرتاد هذه الفنادق، كما أن القائمين على هذه الفنادق عرفوا الدعاية بكل أنواعها وأشكالها وذلك لخدمة عمل الفنادق الخاصة بهم وعملوا على تنشيط عمل هذه الفنادق ومن هنا نقول أن الفندقة ليست جديدة في عالمنا الحديث والمعاصر، بل هي خدمة معروفة منذ أمد بعيد.¹

المطلب الأول: مفهوم الفندق

يمكن تعريف الفندق على انه عبارة عن بناية ومؤسسة تقدم خدمات الإيواء وواجبات الطعام والشراب وخدمات أخرى كالتسليّة والترفيه.²

ولقد اختلفت تعريفات المنظمات المتخصصة في مجالات إدارة الفندقية حول تعريف الفندق، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات كما يلي: "الفندق، نزل أعدت طبقاً للأحكام القانون ليوجد النزول المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم".

أما القانون البريطاني فقد عرف الفندق كما يلي: "الفندق، مكان يلتقي فيه المسافر الملتزم بخدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه" وبموجب هذا يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والطعام والشراب إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها، ويحق له رفض تقديم هذه الخدمات للمسافر غير القادر على دفع ثمنها.

يمكن تقديم تعريف متكامل للفندق وتمثل: الفندق هو مكان يحصل فيه المقيم، السائح، الضيف أو النزول أو العميل على جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله، ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقاً.³

¹ عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص20.

² نفس المرجع السابق، ص21.

³ عسري زكية، الأساليب الإدارية لتحقيق أهداف الفندقة والتميز في الخدمة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، 2015، ص8.

المطلب الثاني: أنواع الفنادق

هناك أنواع كثيرة للفنادق، فهناك فنادق: العبور (الترانزيت) والفنادق الدائمة، والفنادق المؤقتة، والفنادق الموسمية، والفنادق الرياضية والفنادق العلاجية، والفنادق المتحركة، وهناك تقسيم آخر للفنادق ينبثق من التقسيم السابق، وعلى سبيل المثال تنقسم فنادق العبور إلى فنادق المدن وفنادق المطارات وفنادق راكبي السيارات، وبيوت الشباب والاستراحات السياحية وكل منها تقدم خدمة متميزة عن الأخرى في كثير من الأحيان، فضلا عن المقاهي ومحال بيع الفطائر والسندويشات، التي تدخل أيضا ضمن صيانة الضيافة.¹

أما الفنادق المتحركة على سبيل المثال، فتنقسم إلى: الفنادق العامة مثل السفن العابرة للمحيطات، أو البواخر النيلية في مصر، والفنادق البرية المتحركة (مثل السيارات والقطارات التي تجهز بحيث تشمل أماكن الإقامة وإعاشة ونوم الركاب أثناء سفرهم من مكان إلى آخر) والفنادق الطائرة.

هناك أنواع فنادق أخرى لكن حسب معايير تصنيفها:

أولاً: تقسيم الفنادق من حيث الدرجة:

يمكن تقسيم الفنادق من حيث درجة ووضعها ضمن مجموعات وكل مجموعة لها درجة معينة تختلف عن الدرجة الأخرى في الخدمات والأسعار وتمثل درجات المختلفة للفنادق فيما يلي:

1. **الدرجة الممتازة:** وهي أرقى أنواع الفنادق الموجودة في العالم تقدم جميع الخدمات الممكنة وتطلب أعلى سعر.
2. **فنادق الدرجة الأولى:** وهي فنادق راقية التي تقدم أفضل الخدمات ولكن ليس بمستوى الفنادق الممتازة.
3. **فنادق الدرجة الثانية:** يقدم خدمات فندقية أقل درجة من التي تقدمها فنادق الدرجة الأولى وبسعر أقل.
4. **فنادق الدرجة الثالثة:** وتعتبر من الفنادق الشعبية حيث يكون فيها مستوى خدمات مقدمة متواضع وبأسعار رخيصة.

¹. عبد الكريم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثانيا: تقسيم الفنادق من حيث الملكية:

- قطاع خاص: وهي الفنادق يملكها شخص واحد وتنتشر في المدن الصغيرة.
- الشركات والسلاسل الفندقية: وهي عبارة عن مجموعة من الفنادق وأول سلسلة فندقية أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية وهي فنادق ستاتلر (Statler) ثم سلسلة هيلتون وشيراتون.¹
- قطاع مختلط: وهي الفنادق التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص، أو بين الدولة وشركات أجنبية.
- فنادق حكومية: وهي فنادق ملكيتها تكون تابعة للدولة، في بعض الأحيان تقدم هذه الفنادق خدماتها إلى عامة الناس.

ثالثا: تقسيم الفنادق من حيث الموقع:

- فنادق مراكز المدن: وتقع في المدن الكبرى والمتوسطة وتتراوح درجتها من الممتازة إلى الدرجة الثالثة تتراوح حجمها من 50 غرفة إلى 3000 غرفة.
- فنادق الضواحي: وتقع هذه الفنادق في ضواحي المدن، تتراوح أحجامها من 250 إلى 500 غرفة مخصصة لإيواء رجال الأعمال والسائحين العاديين.
- فنادق المنتجعات: تقع بالقرب من المناظر الطبيعية والغابات أو الجبال وقرب ينابيع المعدنية والبحيرات والشلالات والسواحل.
- فنادق المطارات: توجد بالقرب من المطارات أو داخل المطارات ويتم إنشاؤها لإيواء المسافرين.
- فنادق العبور والموتيلات: تقع على الطرق البرية السريعة وضواحي المدن، والغرض من إنشائها إيواء المسافرين بالسيارات، وتسمى بفنادق راكبي السيارات. ولقد انتشرت هذه الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية.
- فنادق السواحل: يكون موقعها بالقرب من السواحل المهمة بالعالم وتتراوح درجتها من الممتازة إلى الدرجة الثالثة وتمتاز دائما بأكبر حجمها وتنوع خدماتها حيث تشمل كافة الخدمات التي يطلبها الضيف.

¹. عسري زكية، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

- **فنادق الإقامة الدائمة:** أنشأت في الولايات المتحدة الأمريكية، وانتشر هذا النوع من الفنادق في مراكز المدن التجارية والصناعية الكبرى وهي إيواء الأفراد الذين يعملون في تلك المناطق بعيدين عن أسرهم.
- **بيوت الشباب:** وهو عبارة عن بناية غرضها إيواء الشباب المحب للسفر والترحال والتعرف على بلدان أكثر مقابل أجر قليل وموجودة بكثرة في أوروبا.
- **الفنادق المتحركة:** ويقصد بها الفنادق غير الثابتة في مكان معين ولكنها متنقلة ومتحركة وتنقسم إلى: فنادق عائمة مثل السفن التي تنقل المسافرين عبر المحيطات والفنادق البرية المتحركة مثل الموجودة في القطارات وأيضاً على السيارات السياحية، وفنادق الطائرات وهي قليلة جداً في العالم.
- **الفنادق العلاجية:** يقع بجوار المصدر الطبيعي للاستشفاء أو بالقرب من ينابيع المياه المعدنية والكبريتية أو الرمال خاصة للاستشفاء مثل شاطئ سفاجا في مصر أو البحر الميت في الأردن.
- **الفنادق الرياضية:** وتنتشر في المدن التي تحتوي على ملاعب كبيرة ومدن أولمبية مثل أمريكا، كندا، اسبانيا.
- **الفنادق المؤقتة (مخيمات):** تنشأ بالقرب من السواحل والشواطئ والمناطق الجبلية والصحراوية بكافة التجهيزات الضرورية للمعيشة.
- **فنادق المؤتمرات:** تصمم لاستيعاب مؤتمرات الكبرى وقد يصل عدد غرفها إلى 2000 غرفة بإضافة إلى صالات طعام لاستقبال كافة أعضاء المؤتمر.
- **فنادق العائلة:** وهي فنادق تشبه المنزل العائلي ويتولى إدارتها عادة صاحب المنزل وزوجته ويساعدهم في خدمات الفندقية.

رابعا: تقسيم الفنادق من حيث النجوم STARS:

تنقسم من حيث النجوم على نفس طريقة الدرجات وكلما زادت عدد نجوم الفندق كلما زادت خدماته وازدادت أسعاره والعكس صحيح وتنقسم إلى:

- فنادق ذات خمس نجوم.
- فنادق ذات أربعة نجوم.
- فنادق ذات ثلاث نجوم.

- فنادق ذات نجمتين.

- فنادق ذات نجمة واحدة.

خامسا: تقسيم الفنادق من حيث الأسعار:

تنقسم حسب أسعارها وهي: غالية جدا، غالية، متوسطة، اقتصادية، رخيصة.

كلما انخفضت أسعارها قلت الخدمات والعكس صحيح.

المطلب الثالث: الأقسام التشغيلية والربحية في الفندق

هي الأقسام المسؤولة عن توفير إيرادات الفندق من خلال بيع الخدمات التي يوفرها الفندق، مثل بيع الغرف والمطاعم المختلفة في الفندق وجزء من المغسلة المسؤول عن غسل ملابس سكان المدينة الذين لا يعيشون في الفندق و الصالات الرياضية التي يتطلب رسوم للاشتراك فيها، وتوفر هذه الأماكن النقود التي يحتاج إليها الفندق لتسيير باقي أقسامه، فمثلا من خلال إيرادات الأقسام الربحية يتم الصرف على قسم المحاسبة ACC.¹ ومن أهم الأقسام التشغيلية:

أولا: مراكز الإيرادات Revenue Centers:

وهي التي من خلالها يحصل الفندق على الأرباح منها:

(1) المكاتب الأمامية: **Front Office** وهي مسؤولة عن بيع الغرف للنزلاء.

(2) منافذ المأكولات والمشروبات **Food & Beveray Outlets**: مطاعم والمقاهي الموجودة داخل الفندق سواء التي تخدم النزلاء أو أي من الرواد الذين يأتون للمطعم حتى لو كانوا من سكان المدينة.

(3) خدمة الأكل والشرب داخل الفندق **Room Service**: أحيانا النزلاء لا يعجبهم ما يضع الفندق من مأكولات ومشروبات في ثلاجة الغرفة، فيطلب أصنافا مختلفة، وأحيانا تكون مطاعم مقفلة فيطلب الطعام من خدمة الغرفة وكل على حسابه.

¹. عبد الكريم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 22-26.

4) **الهواتف Téléphone**: في سابق كانت الهواتف مراكز ربح لأن إدارة الفندق كانت تأخذ الأجرة من النزلاء على استخدام الهاتف لتعويض ما يدفعه الفندق من تكلفة لتغطية نفقات شركة الهاتف التي تقوم بتزويد الهاتف أو تكلفة فاتورة الهاتف التي تصل شهريا، وكانت هذه الأجرة تحسب على المكالمات المحلية أو الدولية على سواء.

سواء كانت الهواتف مراكز ربح أو تكلفة فلا بد من توافرها ليتمكن النزلاء من طلب المغسلة أو خدمة الغرف أو غيرها، فلا يمكن له أن يطلبها من الموبايل ويتحمل التكلفة الدولية مثلا.

5) **المغسلة Laundry**: المغسلة جزء منها مركز تكلفة: **Cost** وهو الذي يسمى **House Laundry** والذي يقوم بغسل ملابس الموظفين الموحدة وملابس النزلاء وأطقم الحمامات وأدوات الطبخ مثل المناديل وغيرها وكذلك الشراشف والملاءات والجزء الآخر مركز الربح **Profit**: ويسمى **Guest Laundry** ويقوم بغسل ملابس الضيوف أو ملابس أهل المدينة وملابس الموظفين.

ثانيا: المراكز المساندة **Support Centers**:

وتمثل مراكز التكلفة ووجودها ضروري، إذ لا بد من استخدام موظفين ودفع الرواتب لهم ومصاريف العلاج والتدريب والتقاعد والتأمين الصحي منها:

- 1- الإشراف الداخلي: هم الأشخاص مسؤولون عن تنظيف وترتيب الغرف وجعلها مهيأة دائما للاستخدام، وفي كل يوم يعطى **Room Boy** مفتاح طابق بأكمله ليقوم بتنظيفه وتنظيف الحمامات والغرف وترتيبها. وفي الفندق كل طابق له مفتاح مختلف عن الطابق الآخر، وهناك المفتاح الرئيسي المسمى **Master Key** الموجود عند المدير العام لاستعماله في حالات الطوارئ كالحريق.
- 2- قسم المحاسبة.
- 3- قسم الهندسة والصيانة.
- 4- قسم الموارد البشرية.
- 5- المغسلة.

ثالثا: مواجهة العميل Front of the house:

شخصية الموظف في مجال السياحة والفنادق مهمة جدا، وخصوصا تلك الوظائف التي يجب على الموظف التعامل والتفاعل المباشر مع النزلاء والزبائن، وكذلك فإن مظهر العاملين في الوظائف الأمامية مهمة جدا، لأنّ اهتماماتهم بحسن مظهرهم وهندامهم يدل على حسن المظهر الفندق والاهتمام الذي توليه الإدارة بهذه النواحي. أهم الوظائف التي تستدعي مواجهة العميل مثل:

1- المكاتب الأمامية Front Office:

- ✓ الاستقبال: هو موظفون مسؤولون عن استقبال النزلاء والترحيب بهم وحجز الغرف لهم.
 - ✓ الاستعلامات: موظفون مسؤولون عن الإجابة على أي استفسارات لدى النزلاء وخدمته متى أراد.
 - ✓ المحاسب: وهو مسؤول عن فتح الفاتورة للنزلاء التي سيتم احتساب بقيمة كل منتج او خدمة يطلبها.
- 2- المطاعم Restaurants:** يجب أن يكون الموظفون مستعدين لاستقبال الضيوف والترحيب بهم والعمل على خدمتهم باستمرار وبابتسامة مهما كانت طباع العميل.

3- أماكن الوجبات الخفيفة Lounges:

وهي أماكن مجهزة بطاولات وكراسي تقدم الوجبات الخفيفة للنزلاء ولذلك يجب أن يكون العامل فيها لطيفا ومبتسما ومهنما عند تعامله مع الزبائن.

4- المكاتب التي تتعامل مع النزلاء Back Of The House:

وهي الوظائف لا تتطلب احتكاكا مباشرا مع العميل أو النزلاء إلا في أضيق الحدود.

المبحث الثاني: أساسيات الصناعة الفندقية

بالرغم من أن صناعة الضيافة قد بدأت كمنهج وإدارة في منتصف القرن العشرين إلا أن الشواهد التاريخية تؤكد أن صناعة الضيافة أو ما يطلق عليه كرم الضيافة كان متواجداً على مر العصور التاريخية وذلك لأسباب حب السفر لدى الإنسان في السفر والترحال وان ينعم بالراحة أو ربما لأسباب أخرى سعيها ورأى بعض الأعمال التجارية أو بهدف العلم والدراسة أو بأسباب زيارة بعض الأماكن المقدسة أو الترفيه والترفيه عن النفس وبالرغم من الصعوبات التي واجهت المسافرين من مشقة السفر والترحال ومحاوله إيجاد مكان للإيواء يوفر جميع متطلباتهم إلا أن القفزة الهائلة في تطور وسائل السفر منذ بداية الترحال مشياً على الأقدام ثم استخدام الدواب إلى استخدام وسائل النقل الجوي وذلك ما أدى إلى تطور صناعة الضيافة¹ بحيث أصبحت من إحدى الصناعات الخدمية الحديثة التي تهتم بها الدول حيث استثمرت فيها ملايين طائلة من رؤوس الأموال سوا في إنشاء بعض مرافق الإيواء وتمهيد الطرق وتحسين وسائل النقل والترحال وتدريب أيدي عاملة ماهرة واستخدام تقنيات حديثة لتقديم خدمات متميزة وأصبح نجاح هذه الصناعة متوقفاً على أسلوب الاستراتيجيات التي يتم استخدامها لمراعاة ما يحتاجه الضيف ولذا فقد اتخذت الإدارات التي تقود صناعة الضيافة إلى أساليب جديدة تهتم بالكوادر التي تقدم هذه الصناعة وتطبيق التشريعات والقوانين الحديثة التي تسهل التعامل ما بين الضيف والفندق وهذا المواكبة لمتطلبات الضيف والتي تهدف في نهاية إلى تحقيق وإشباع رغبته.

المطلب الأول: خصائص الخدمات الفندقية

- إن الخدمة الفندقية غير ملموسة، حيث يصعب تسليط الضوء على التسهيلات أو المنافع في الفندق أو المطعم المعين لأن هذه الخدمات ربما تكون مرتبطة مع شخصية العاملين في المنشآت الفندقية وكفاءتهم.
- تعتبر الخدمة الفندقية خدمة هالكة أو قابلة للانتهاء، ومن هنا لا يمكن تخزين الخدمات غير المباعة لليوم التالي.
- لا يمكن نقل الخدمات الفندقية إلى الزبون ويتوجب على السائح الانتقال إلى حيث توجد خدمة الضيافة أو الموقع الأثري، حيث يظهر هنا أن لا بد من التطرق إلى التطورات الحاصلة في قطاع المطاعم.²
- يتوجب على المنتفع من الخدمة الحصول على الخدمة مقدماً أو موردها في الزمان والمكان المحددين.
- تعتبر الخدمة الفندقية متغايرة الخواص، من خلال الخدمة التي تقدم لزبون ما.

¹ Site : <http://cdd.gotevote.edu.sa/collage/tourism/PDF/htl172.pdf>

² . عبد الكريم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

- إن الخدمة الفندقية تتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار، ويظهر هذا في حالي الطلب العرض على الخدمات الفندقية، ففي حالة الطلب العالي لا تتوفر لهذه المؤسسات الإمكانيات الكافية من الطاقة الاستيعابية لسد الطلب.

- يجب على مؤسسة الضيافة توفير الدليل المادي الملموس الممثل بالمعدات والأثاث والمصاعد وأجهزة الهاتف والفاكس والإنترنت.

المطلب الثاني: مزايا وسلبيات العمل في الفنادق

أولاً: مزايا العمل في الفندق:

- 1- توافر فرص التقدم على المستوى البعيد: تبدأ الرواتب والوظائف في مجال الضيافة عموماً من درجات متدنية ورواتب ضعيفة، ولكن هناك فرص متعددة للتطور الوظيفي، إذ أن مقياس الترقية هو العمل الجاد والتميز والتفرد وليس أقدمية الموظف استقبالا ولكن بعد 10 سنوات يمكن أن يكون مديراً.
- 2- في مجال عمل مبهج: فالعمل في مجال الضيافة يعطيك الفرصة لمقابلة فئات مختلفة من البشر مثل الملوك والرؤساء والفنانين وغيرهم، وفي مجال الضيافة يكون الجميع مبتهجا وسعيدا في العمل حتى ولو كان الهدف من العمل هو الربح أو الرتب، عكس العمل في وزارة مملدة وروادها دائمي الشكوى.

ثانياً: سلبيات العمل في الفندق:

- 1- ساعات عمل الطويلة: العمل في مجال الضيافة متعبة لأن ساعات العمل فيه طويلة، وطوال هذا الوقت (وقت العمل) لا يستطيع النادل أو موظف الاستقبال خلال فترات الدوام وخصوصاً أن الفندق يعمل 24 ساعة، على عكس الموظفين في الدوائر الحكومية الذين بإمكانهم الراحة وكذلك فإنه إذا تغيب أحد موظفي الفندق عن العمل كان لزاماً على زميله أن يواصل دوامه الذي قد يستغرق يوماً كاملاً.¹
- 2- جداول عمل غير ثابتة (غير التقليدية): نتيجة لمرونة ساعات العمل في مجال الضيافة وعدم ثبوتها، يصبح من الصعب على الموظف تحديد جدول عمله بالضبط فما قد يكون يوم إجازة قد يتحول ليوم عمل، والعمل نصف يوم قد يتحول لعمل يوم كامل في حالة الإزعاج أو غياب الموظفين.

¹ . عبد الكريم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

3- ضغط العمل: العمل في الضيافة يعتمد اعتمادا كليا تقريبا على البشر وليس للآلات إلا دور قليل في العمل مما يؤدي لزيادة ضغط العمل على الموظفين، فالنادل مسؤول عن عدد من الطاولات وشخص آخر مسؤول عن عدد آخر، وموظف الاستقبال مسؤول عن الحجز وعن الرد على الهاتف معا.

4- الرواتب ضعيفة جدا في بداية العمل: ولكنها تتحسن بعد ذلك وكما زاد العمل وزادت الزبائن كلما زادت الأرباح وزادت معها حصة العاملين في الفندق فمثلا سعر فاتورة الطعام يزداد عليه سعر الخدمة، وهناك نسبة الربح.

المطلب الثالث: إدارات الفندقية

من خلالها يدار الفندق بكفاءة وفعالية ويسعى كافة العاملين لتحقيق تلك المهمة من خلال فريق عمل Team Work والتي تكون في أغلبها مرضي عنها من الضيوف ومن رواد الفندق، وسيكون لديهم الحماس الكافي لتزكية الفندق لدى الآخرين ولعل فكرة فريق العمل هي ما تدين بها كافة الحضارات التي أعقبت الحضارة الفرعونية القديمة، فقد كان القدماء المصريون يرون أن أي جماعة ذات تنسيق ومهمة معينة أو الحكومة أو المراكز السامية والمراتب الرسمية والوظائف العليا التي يسير بمقتضاها المجتمع الإنساني هي من نتاج فريق عمل له مهمة يريد تحقيقها لذلك كانت الشؤون العملية في الحياة العامة¹ والحرف الصناعية تسير وفقا لمبدأ فريق عمل لديه سلسلة أوامر (أفكار القلب ومخرجات اللسان).

وفريق العمل لن يتمكن من أداء مهمته في التفاعل مع طلبات الضيوف إلا إذا كان يحقق الاستجابة لأسئلتهم وإعطائهم اختيارات مختلفة وإرضائهم وهو من أهم العوامل لتحقيق مهمة الفندق:

1- إدارة مركز الترحيب (الاستقبال):

إن قسم خدمة الغرف هو من أهم الأقسام المساعدة والمساندة لمركز الترحيب وفي معظم الفنادق غالبا ما يقوم قسم خدمة الغرف بأداء وظائفه بشكل مستقل إلا أنّ الاتصال الفعال بينه وبين مركز الترحيب ينعكس بشدة على درجة إرضاء الضيوف، وهذا ما يجعلنا في نظريتنا أن نجعل قسم خدمة الغرف من ضمن أقسام مركز الترحيب في محاولة للتغلب على بعض المشكلات التي كثيرا ما يواجهها أعضاء مركز الترحيب وخاصة فيما يتعلق بحالة الغرف فمدير تنفيذي للغرف الترحيب عليه أن يعين الغرف قبل أن يجعلها متاحة للبيع.

¹ عبد الكريم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

من المعروف أن قسم خدمة الغرف هو من أكبر الأقسام الفندقية من حيث عدد الموظفين العاملين وعادة ما يكون تنفيذي خدمة الغرف هو المسؤول عن القسم بالإضافة إلى عدة وظائف مثل مساعدي خدمة ومشرف نظافة الغرف وعمال المغسلة وعادة ما يعتبر مشرف نظافة الغرف قسما مرتبطا بمستوى الخدمة المقدمة.

وحجم عدد الغرف ومستوى النظافة المطلوبة إلا أن عادة ما يكون متوسط عدد الغرف من 8 إلى 18 غرفة في الشقة الواحدة. وكذلك للمغسلة فإذا كان الفندق يمتلك المغسلة وليست مؤجرة للغير فإن المدير التنفيذي الغرف الترحيبي هو من يشرف عليها وتستخدم أيضا في غسل الشراشف الخاصة بالفندق.

2- إدارة الأغذية والمشروبات):

إن قسم الأغذية والمشروبات هو ثاني قسم تحقيقا للأرباح بعد قسم الغرف فهذا القسم يحقق 30.3% من الأرباح، بينما قسم الغرف يحقق كليا 61.9% ومعظم الفنادق لديها أكثر من مخرجات للأغذية والمشروبات وأيضا قدرا عاليا من التنوع في تلك المخرجات تختلف باختلاف الفنادق وتشمل الأغذية السريعة والمطاعم والكوفي شوب والبارات والصالات والنوادي، كما أن قسم الأغذية والمشروبات يدعم التشغيل ويساند أقسام أخرى مثل خدمة الغرف والحفلات والكاترن والبانكوت والفنادق التي ذات استعدادات خاصة للمؤتمرات والاجتماعات من خلالها إيجاد فرص ربحية كثيرة.¹

3- إدارة تسويق والمبيعات:

يمكن تقسيمها إلى أربعة وظائف رئيسية وهي بيع للغرف والأغذية والمشروبات، خدمات المؤتمرات، الدعاية والإعلان، العلاقات العامة، إلا أن الهدف والوظيفة الرئيسية هي حسن إدارة البيع الخدمات والمنتجات الفندقية لذا يجب على قسم التسويق والمبيعات أن يعمل بالقرب من مركز الترحيب كي يتمكن من معرفة الاحتياجات الفعلية للضيوف.

فموظفو التسويق الفندقي يسعون إلى اجتذاب الضيوف إلى الفندق لذا يحاولون من خلال أبحاثهم التسويقية في دراسة السوق السياحي للمقصد الذي يوجد فيه الفندق والفنادق المنافسة واحتياجات الضيوف وتوقعاتهم ودراسة الطلب المستقبلي على الفندق.

¹ عبد الكريم حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 29-34.

4- الإدارة المالية:

القسم المالي هو القسم المسؤول عن الأنشطة المالية للمنشأة الفندقية، بعض الفنادق قد لا تتبع الأنظمة المحاسبية المتعارف عليها وفقا للقوانين المحلية للدولة الموجود فيها الفندق وفي هذه الحالة يقوم العاملون في القسم المالي بتجميع القيود والمعاملات المالية وإرسالها إلى المركز الرئيسي لوضعها في السياق المحاسبي الملائم.

إن التنسيق بين القسم المالي ومركز الترحيب هو من أهم المحددات لنجاح القسم المالي، فأمين صندوق الترحيب والكاشير لديهم مسؤولية استلام المدفوعات النقدية وتسوية وتنفيذ مفردات حسابات الضيوف التي تشمل التغذية، والشيكات والقروض الاعتماد والطرق الأخرى اللازمة لتسوية حسابات الضيوف كلها.

5- الإدارة الهندسية والصيانة:

القسم الهندسي هو المسؤول عن كافة المباني والأجهزة الميكانيكية والكهربائية للمنشأة الفندقية، وأيضا تكون المرافق الاستجمامية وحمامات السباحة والملاعب وكافة المنشآت الفندقية من مسؤوليات القسم الهندسي والصيانة ونظرا لكثرة وصعوبة التعقيدات الفنية للعديد من المرافق الفندقية، لذا ليس كل تلك المرافق تتم صيانتها من قبل أعضاء القسم الهندسي لكن في الغالب يتم صيانتها من قبل مقاولين من الخارج. ويجب أن يكون قسم الصيانة على اتصال دائم مع مركز الترحيب في تلقي شكاوي الضيوف والعمل الفوري على تلبية طلباتهم وعلى أعضاء مركز الترحيب كتابة التقارير المختلفة عن الأعطال المختلفة ورفعها فورا إلى قسم الصيانة وإصلاحها حتى لا يؤثر على رضا الفندق وسمعته.

6- الإدارة الأمنية:

هو من أهم الأقسام حاليا لأي فندق لذا يجب على موظفي الفندق بشكل أو آخر موظفي أمن يشتركون في حماية وتأمين الضيوف والفندق وأنفسهم وأن التهاون في ذلك الموضوع يؤدي إلى نتائج كارثية، وهذا ما دفع ببعض الإدارات الفندقية أن تزيد تعاقداتها مع شركات الأمن يكون لديهم بالإضافة إلى موظفي امن بزي رسمي إلى موظفي امن سريين يستطيعون أن يسدوا الثغرات الأمنية المختلفة.

7- قسم الموارد البشرية:

إن الاستثمار الحقيقي في المجال السياحي بصفة عامة والفندقي بصفة خاصة هو الاستثمار في العنصر البشري، فالصناعة الفندقية هي صناعة بشرية والخدمة دائما ما ترتبط بمقدمها لذا فإن معظم ميزانيات الموارد البشرية في ارتفاع مستمر وهذا ما دفع الكثيرين إلى أن يستعينوا بمصطلح إدارة الموارد البشرية بدلا من شؤون الأفراد.

8- إدارات وأقسام أخرى:

تختلف أقسام الفنادق باختلاف الخدمات التي يحتاجها الضيوف المستهدفون للمنشأة الفندقية قسم المبيعات التجزئة هي مجموعة المحلات الخاصة بالمهدايا والجرائد والأنتيكات المنتشرة داخل الفندق وأماكنه العامة.

9- أقسام الاستجمام المتنوعة:

تنتشر تلك النوعية من أنشطة بكثرة في المنتجعات وهي بعض الأنشطة الإستجمامية التي يؤجرها قسم الاستجمام للآخرين ويتعلم أنشطتها من ضمن أنشطة الفندق، مثل ركوب الخيل على الشاطئ وبرامج الأطفال المختلفة وركوب الدراجات والإبحار في رحلات للجزر والغطس وغيرها من الأنشطة الإستجمامية ويحصل الفندق على رسوم من القائمين على تلك الأنشطة.

المبحث الثالث: استخدام أساليب اتخاذ قرار داخل المؤسسة الفندقية

في ظل التطورات التي تعمل من خلالها الفنادق أصبحت الإدارة ضرورة للتعامل ، فندرة الموارد و تكاليفها و السعي لتحقيق المخرجات بأقل التكاليف ولزيادة نسبة الأرباح مع تقديم خدمة ترضي الضيوف ، لهذه الأسباب أصبحت استخدام المدخلات بفاعلية وكفاءة هو المطلوب و هذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الإدارة الناجحة¹ . لهذا يهتم العاملين في مجال الفنادق و خدمات الضيافة بعلم إدارة الفنادق لمعرفة القواعد والأساليب الإدارية التي توصلت إليها الدراسات في المجالات الفندقية لاكتساب المعلومات التي تؤهلهم إلى انجاز مهامهم بكفاءة و فاعلية.

المطلب الأول: النموذج الرياضي

الفرع الأول: تعريف النموذج الرياضي

النموذج الرياضي هو عرض مبسط للواقع في صورة رياضية، ويتم بناء النموذج عادة من معادلات ومتباينات ودوال رياضية تضم في تكوينها مجموعة من المتغيرات المختلفة، سواء كانت متغيرات متحكم فيها من طرف المؤسسة أو متغيرات لا يمكن التحكم فيها.²

تعريف آخر: النماذج الرياضية هي تعبير عن الترابط بين المتغيرات الفيزيائية لنظام ما بعلاقات رياضية أو بشكل آخر هي صياغة المشكلة ما وفق علاقات رياضية يطلق عليها اسم النموذج الرياضي أي هو تمثيل مبسط للواقع في شكل مخطط تحليلي.³

الفرع الثاني: أنواع النماذج الرياضية:

هناك عدة أنواع رئيسية من النماذج يمكن إجمالها في:

1- نماذج وصفية ونماذج قرارية:

¹ . دون مؤلف، أساسيات الفنادق، الصناعة الفندقية وقطاع الغرف المؤسسة ، العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، ص2-3.

² . إبراهيم أحمد المخلوق، التحليل الكمي في الإدارة، مطابع جامعة الملك سعود، ط1، 1995، ص6.

³ A.doyon et autres-« manuel de gestion » volume 1 edition marketing, Paris -2, 1999, P333.

أ- **نماذج الوصفية:** يهتم النموذج الوصفي ببيان طريقة للنظام المدروس وخصائصه المميزة، ويمكن أن يتنبأ بخصائصه في المستقبل ولكن يهتم بإيجاد التصرف الأمثل أو الحل الأمثل.

نجد أسلوب المحاكاة Simulation حيث يعتمد على إجراء تجارب لتمثيل أداء الموقف المدروس وسلوكه وذلك وفقا للقيم عشوائية.

ب- **نماذج القرارية:** هي نماذج تبين للمسير كيفية التصرف أما مسألة قرار التي من أجلها تم بناء هذا النموذج، ومن هذه النماذج نجد نموذج البرمجة الخطية المبرجة بالأهداف.

وتتكون أغلب هذه من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- **متغيرات القرارية:** وهي كميات موضوع البحث والتي يرمز لها ب: X
- **القيود:** وهي مجموعة من القيم التي يتم فرضها على متغيرات وذلك باستخدام العلاقات الرياضية.
- **دالة الهدف:** وتمثل معيار اتخاذ القرار والمعروف رياضيا بالمتغير التابع، والتي تقيس فعالية النموذج بحيث يعبر عنها على شكل علاقات رياضية خطية وغير خطية، زمن أهم النماذج القرارية استعمالا لا نجد البرمجة الخطية ونجد أيضا البرمجة بالأهداف هو امتداد لأسلوب البرمجة الخطية.

2- نماذج محددة ونماذج احتمالية:

- في النماذج المحددة تكون مؤشرات النموذج محددة أي لا يدخل فيها العنصر الاحتمالي.
- أما النماذج الاحتمالية تتضمن عدم التأكد بالنسبة لمؤشر أو أكثر وإذا كان النموذج الاحتمالي قراريا، فإن النتائج التي نحصل عليها منه تكون في صورة قيم متوقعة.¹

3- **النماذج الإستراتيجية:** هي نماذج التي يتم صياغتها من قبل متخذ القرار بناء على موقف معين متخذ من قبل متخذ القرار آخر يعمل في نفس البيئة، ويتسم هذا النوع من النماذج بالبساطة كون المنافسة تتم بين اثنين فقط من متخذي القرار مثل نموذج نظرية المباريات.

4- **نماذج إحصائية ومحاسبية:** إن هذا النوع من النماذج الرياضية له استخدامات ثابتة ومعروفة وتتسم بالبساطة والصحة الخطية، ومثل ذلك في النماذج الإحصائية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط، الانحدار. أما نماذج المحاسبية نجد مثلا الفائدة البسيطة والمركبة وأقساط الاهتلاك والمؤونة.²

¹ . إبراهيم أحمد المخلوق، مرجع سبق ذكره، ص 1-3.

² . نفس المرجع السابق، ص 6-10.

- 5- النموذج الخطي والنموذج الغير الخطي:** إذا كانت جميع علاقات النموذج خطية يكون نموذج خطيا مثل البرمجة الخطية، أما إذا كانت العلاقة أو أكثر من علاقات النموذج غير الخطية فيكون نموذج غير خطي مثل البرمجة خطية وصفوف الانتظار والمخزون.
- 6- النموذج الساكن والنموذج الديناميكي:** النموذج الساكن هو الذي تبقى مؤشراتته دون تغيير أثناء عملية الحل ويعرف عند نقطة زمنية محددة (برمجة خطية محددة).
- أما النموذج الديناميكي تتغير مؤشراتته خلال الفترة محل الدراسة ويتم الحل من خلال سلسلة متتابعة من المراحل (البرمجة الديناميكية، سلاسل ماركوف).¹

الفرع الثالث: صياغة النموذج الرياضي:

تتم صياغة النموذج الرياضي بشكل عام وفقا للخطوات التالية:

1- تهيئة البيانات اللازمة للنموذج:

وهو إجراء عملية تصنيف البيانات وتبويبها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة، ويتم حل هذه المشكلة من خلال إعداد الجداول والأشكال البيانية.²

2- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه:

إن الهدف الذي يرمي إليه متخذ القرار من أجل حل المشكلة يكون:

- إما تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح أو العوائد الكلية.
- إما تحقيق أقل قدر ممكن من التكاليف والخسائر.

3- تحديد متغيرات القرار: وهناك ثلاث متغيرات يستند إليها النموذج الرياضي والتي تسمى بمتغيرات القرار

وهي كالتالي:

- متغيرات ذات الرمز الواحد (x_j).

¹ . تواتي مصطفى، الجودة والتخطيط الإجمالي للإنتاج في المؤسسات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2010، ص36.

² . حسن ياسين الطعمة، النماذج والأساليب الكمية في الإدارة والتخطيط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 20-21.

• متغيرات ذات الرمزين (xij).

• متغيرات ذات ثلاثة رموز (xijk).

4- تحديد القيود والعلامات الرياضية: في هذه المرحلة يتم تحديد القيود المؤثرة في النموذج، والتي يمكن تقسيمها إلى قيود طبيعية، قيود تكنولوجية، قيود إدارية، قيود فنية وقيود اقتصادية، والقيود المستخدمة بكثرة في الواقع العملي وهي:

• قيود الموارد المادية: وتتمثل في الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية من المواد الأولية واليد العاملة وغيرها.

• القيود الزمنية: وتتعلق هذه القيود بالوقت المستخدم أو اللازم للإنتاج أو إنجاز المهمة والعملية الإنتاجية وتنقسم إلى نوعان:

➤ قيود زمنية مرتبطة باستخدام المكائن والمعدات.

➤ قيود زمنية متعلقة باستخدام الموارد البشرية.

• القيود المالية: وتتمثل الشروط المتعلقة بالموارد المالية وتكاليف العمل والتشغيل.

• قيود الطلب: وهي الشروط والالتزامات الموضوعية في التعاقدات أو العقود.

• قيود منطقية: وتتمثل في الشروط المرتبطة بطبيعة متغيرات القرار التي يجب أن تكون بمواصفات معينة.

المطلب الثاني: عموميات حول التنبؤ

الفرع الأول: تعريف التنبؤ وأهميته

أولاً: تعريف التنبؤ:

يعرف التنبؤ على أنه التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة وبالتالي هو العملية التي يعتمد عليها المديرون أو متخذي القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل.

إذا فهو يشمل تقدير نشاط المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط.¹

تعريف آخر للتنبؤ هو العملية التي يعتمدها المدراء أو متخذي القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل.²

ثانياً: أهمية التنبؤ:

تعيش المؤسسة الاقتصادية في بيئة تتميز بالديناميكية هذا ما يستوجب استعمال التقنيات الكمية في اتخاذ قراراتها ومن هنا تبرز أهمية ودور التنبؤ والمتمثلة في:

- يضمن وإلى حد كبير الكفاءة والفعالية للمؤسسة في المرونة مع البيئة الخارجية.
- معرفة احتياجات المؤسسة في المدى القصير والمتوسط.
- تساهم في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.
- تعطي صورة للمؤسسة عن توجيهها المستقبلي.
- تساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات وترقب آثارها مستقبلاً.

الفرع الثاني: نماذج التنبؤ (الأساليب):

ويستخدم أساليب متنوعة منها:³

1- تحليل السلاسل الزمنية: ويعتمد هذا الأسلوب على اعتبار أن أحداث الماضي هي مؤشر جيد للتنبؤ بأحداث المستقبل على أن تتوفر كمية كبيرة من المعلومات الماضي وتبقى الأحداث مستقرة،

¹ www.Kantakji.com/media/2041/F256.doc

² . إبراهيم عبد الواحد النائب و د إنعام عبد المنعم الباقية، مرجع سبق ذكره، ص25.
³ . إبراهيم عبد الواحد النائب و د إنعام عبد المنعم الباقية ، مرجع سبق ذكره، ص26.

ويستخدم الرسم البياني والأساليب الرياضية لتحليل السلاسل الزمنية لمعرفة سلوكها الماضي ومدى تأثير التغيرات الموسمية على الأحداث ومحاولة التنبؤ بسلوك الأحداث المستقبلية.

2- نماذج الانحدار: وهي مجموعة من المعادلات الإحصائية التي تستخدم للتنبؤ بما سيكون عليه وضع

أحد المتغيرات التابعة (مثلا المبيعات) بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات المستقلة (مثل السعر).

3- نماذج الاقتصاد الرياضي: ويستخدم في هذه النماذج مجموعة من المعادلات الإحصائية المعقدة في

محاولة التنبؤ بالتحويلات الاقتصادية الأساسية وأثرها المتوقع على نشاط النظام.

4- المؤشرات الاقتصادية: وتضم المؤشرات السكانية والإحصائية التي تعكس مدى سلامة الوضع

الاقتصادي بالنسبة للسكان مثل معدلات البطالة والتضخم النقدي....

5- سلاسل ماركوف: وهو أسلوب كمي تحليلي أساسه هو تحليل الاتجاهات الحالية لمتغير ما بغرض

التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لهذا المتغير، وبشكل العام فإن الهدف الرئيسي لتحليل سلاسل ماركوف

هو التنبؤ بالسلوك المستقبلي للنظم الإدارية خاصة في مجال التسويق ودراسة سلوك المستهلك.

المطلب الثالث: التنبؤ بالخدمات في المؤسسة الفندقية

الفرع الأول: مفهوم التنبؤ بالخدمات

التنبؤ بالخدمات هو محاولة لتقدير مستوى الزائرين في المستقبل وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة عن الماضي والحاضر، وبالتالي فإن التنبؤ هو محاولة المؤسسة لمعرفة المستقبل بعيون الماضي والحاضر، والتنبؤ ليس حساب دقيق للمستقبل بقدر ما هو تقدير مبني على أسس فنية وعلمية، وبالتالي فهو أيضا ليس نوع من التخمين الذي لا يرتبط بنظام مرتب أو مقاييس موضوعية تحدد صورة المستقبل.¹

والتنبؤ هو مزيج متكامل للعلم والفن والحكم الشخصي المطلوب لدراسة ووضع الافتراضات التي يتم وضع التنبؤ على أساسها.

الفرع الثاني: دور التنبؤ بالخدمات في عملية اتخاذ القرارات

إن كل وضعية من وضعيات اتخاذ القرار تمثل جانبا أساسيا، بحيث يجب أن نكون قادرين على التنبؤ بالظروف المحيطة بهذا القرار وهذه الوضعية حيث يعتبر التنبؤ كعامل أساسي في عملية صنع القرار.

¹. طلعت أسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص143.

❖ **في التسويق:** العديد من القرارات تعتمد أساسا على التنبؤات الجادة لحجم وخصائص السوق، على سبيل المثال المؤسسة الفندقية التي تقوم بتجهيز الغرف وأجنحة يجب أن تكون قادرة على التنبؤ بتقديم خدمات في هذه الأجنحة والغرف، إذا نشاط التسويق هو في حاجة إلى التنبؤات من أجل تخطيط الإشهار، ويحتاج نشاط التسويق إلى التنبؤ بعدة عناصر مثل الحصة السوقية، الأسعار،¹ وتطوير خدمات الفندقية.

❖ **في الإنتاج:** وهو بحاجة ماسة للتنبؤ في قطاع تقديم الخدمات لكل ضيف أو مقيم، حيث أن المؤسسة الفندقية مدفوعة إلى تحضير مخطط الإنتاج وتكوين المخزونات التي تسمح بمواجهة الطلب بتكاليف معقولة، وفي وضعية متشابهة، والمدير في حاجة إلى التنبؤ لكل منتج في مدة زمنية محددة من أجل المساعدة في عملية صنع القرارات، كما أنّ أهمية التنبؤ تضم في كل قطاعات مؤسسة الفندقية وفي مطعم والكافيتيريا والبار والمسبح وغيرها.

وتضم أهمية التنبؤات كذلك في المجال المالي والمحاسبي، حيث تعتبر عملية التنبؤ كعون حقيقي في المجال المالي من أجل وضع المؤسسة في الشروط المناسبة للسيولة والتحقق من استعمالها الفعال.

الفرع الثالث: طرق التنبؤ بالخدمات

توجد عدة طرق للتنبؤ بالخدمات وتفاوتت من حيث سهولة تطبيقها ودرجة دقة نتائجها فهناك طرق نوعية سهلة وبسيطة لا تحتاج إلى مهارات وخبرة عالية.²

من بين هذه الطرق الإحصائية والاقتصادية نذكر ما يلي:

1- تحليل السلاسل الزمنية:

وتمثل السلسلة مجموعة من المشاهدات مرتبة زمنيا حسب تسلسل وقوعها وأن السلسلة الزمنية ربما تنطوي على واحد أو أكثر من العناصر التالية: المتوسط الاتجاه، الأثر الموسمي، الأثر الدوري، والعوامل العشوائية، وربما الارتباط الذاتي أيضا، ويهدف تحليل السلاسل الزمنية إلى تحديد وعزل كل واحد من العناصر السابقة وعلى هذا الأساس فإن التنبؤ لمدة معينة يعبر عن كفاءة للعوامل السابقة وبالتالي:

¹ Steven.c.wheel wright-spyros.Makridkis « choix et valeur de méthodes de prévision » les éditions d'organisation, Paris, 1974, P18.

² . مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص56.

$$Y = T \times C \times S \times R$$

حيث أن:

Y: التنبؤ للفترة المقبلة.

T: الاتجاه العام.

C: الأثر الدوري.

S: الأثر الموسمي.

R: المتغيرات العشوائية.

2- النماذج السببية أو نماذج الانحدار والارتباط:

يعتبر تحليل الانحدار أحد الأساليب الإحصائية الأساسية في التنبؤ بسلوك الظواهر الاقتصادية وهو يعني قياس العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل أو أكثر وتحديد شكل هذه العلاقة، فإذا كانت العلاقة بين متغيرين، فقط نسمي النموذج انحدار بسيطاً، أما إذا كانت العلاقة بين أكثر من متغيرين نسمي النموذج انحدار معددا وتقاس قوة الارتباط بمؤشر إحصائي.... يسمى معامل الارتباط.

● الانحدار الخطي البسيط له نفس الصيغة لطريقة المربعات الصغرى صياغته: $y = a + bx$

بعد تقدير العمليتين a و b نقوم بتعويض x بالسنة التي نريد التنبؤ لها فنجد قيمة y هي التي نبحث عنها.

● انحدار الخطي المتعدد ويبني على أساس أن هناك عوامل عديدة تؤثر على المتغير التابع وغالبا يستخدم

الحاسوب لدراسته، حين العلاقة العامة لحسابه هي: $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$

3- طريقة التلميس الآسي:

يعود تأسيسها للباحث Holt في سنة 1957 وكذلك للباحث Broum سنة 1962 (Bourbonnais, Urmier 2004)، تعتبر هذه الطريقة من بين الأساليب الشائعة في الحياة العملية، وتعتمد على فكرة أن المعلومات القديمة أقل أهمية من المعلومات الحديثة ولذا يجب أن تعطي وزنا أقل، بحيث يؤخذ

التنبؤ الخاصة بالفترة السابقة ويجري عليه تعديل للحصول على التنبؤ الخاص بالفترة اللاحقة يعبر هذا التعديل على خطأ التنبؤ في الفترة السابقة ويتم حسابه بضرب خطأ التنبؤ في الفترة السابقة في معامل ثابت يتراوح بين 0 و 1 صيغتها: $F_{t+1} = aY_t + (1 - \alpha) F_t$

Ft + 1: ظاهرة المتوقعة للفترة القادمة.

α: كسر عشوائي تتراوح قيمته (0 < α < 1) وتأخذ درجات أدنى ووسط وأعلى.

Ft: قيم الظاهرة المتوقعة للفترة الحالية.

Yc: المبيعات الفعلية للفترة الحالية.

-4 طريقة Box – JENKINS

في سنة 1970 توصل Box – JENKINS إلى نشر عملها المتعلق بمعالجة السلاسل الزمنية وكيفية استعمالها في مجال التنبؤ وذلك بالاعتماد على حالة الارتباط الذاتي واستخدام مبدأ المتوسطات المتحركة ومبدأ الانحدار الذاتي.

هذا التحليل يخضع السلسلة الزمنية¹ إلى العشوائية (نموذج عشوائي SJARIMA) يمكن ان نميز خمس مراحل لهذه التقنية وهي:

- استخراج خصائص السلسلة الزمنية: بحيث يتم تحليل السلسلة الزمنية واستخراج مكوناتها المتمثلة في العشوائية والاتجاه العام والتغيرات الرسمية إن وجدت، واختبار استقرارها باستعمال اختبار Philips Perron، وبيان دالة ارتباط الذاتي.
- التعرف على النموذج: تتكون تشكيلة النماذج العشوائية من نماذج الانحدار الذاتي (AR)، ونماذج المتوسطات المتحركة (MA)، والنماذج المختلطة من نماذج الانحدار الذاتي ونماذج المتوسطات المتحركة (ARMA) بالإضافة إلى النماذج الممتدة (ARIMA, SARIMA) ومن شروط استعمال هذه النماذج تكون السلسلة الزمنية مستقرة.

¹. عسري زكية، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- **تقدير معالم النموذج:** يتم تقدير معالم النموذج باستعمال طريقة المربعات الصغرى (MCO) أو طريقة الإمكان الأكبر، فالتقدير بهذه الطريقة يتوقف أساساً على الأخطاء مستقلة فيما بينها وتتبع التوزيع الطبيعي. $N \rightarrow (0.6 + \sum_n^2)$
- **اختبار جودة النموذج:** بعد تقدير معالم النموذج يجب اختبار نتيجة هذا التقدير أو جودته، باستعمال اختبار Student في اختبار جودة المعالم واختبار Box-Pierce في التأكد من خطأ التنبؤ هو خطأ أو اضطراب ابيض واختبار Jaque-Bern في التأكد من أن خطأ التنبؤ يخضع للتوزيع الطبيعي.
- **التنبؤ باستخدام نماذج التقنية.**

خلاصة:

تعتبر الفنادق من أهم صناعات من الناحية السياحية وما تقدمه للدولة من خدمات باعتبارها مورد هام للنقد الأجنبي وأيضاً في القضاء على البطالة في نفس الوقت في صناعة ذات أرباح مرتفعة، وتتميز صناعة الفندقية بأهمية عنصر القوى البشرية لذلك فإن نجاح الإدارة الفندقية يعتمد على الرقابة الدقيقة الفعالة، ونجاح الإدارة يعتمد على اختيار العاملين بها.

على ضوء ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، تم استنتاج أن تحسين أداء المؤسسات يعتمد على استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة المعاصرة كإستراتيجية التمييز، لها دور فعال في تحسين أداء الفندق لأن صناعة الفنادق تتطلب في يومنا هذا عناية ورعاية ودعم كبير بالعلم والتكنولوجيا حتى تستطيع القيام بدورها، وهذا ما سنتطرق إليه ميدانياً في الفصل القادم.