

إدارة التوقعات وتأثيرها على مستوى الأداء الفندقية (بالتطبيق على بعض فنادق الخمس نجوم)

سامي وجيه محمود
على السيد شحاته
قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق
جامعة قناة السويس

الملخص

شهد الفكر الإداري في الأونة الأخيرة إتجاهات وتطورات جديدة مواكبة للتطورات العلمية والتكنولوجية، فظهرت أفكار تعبر عن تطور الفكر الإداري، ومنها مدخل الإدارة بالتوقعات المبنية على المعرفة والمعلومات. حيث أكد هنري فايول أحد علماء الإدارة أن جوهر الإدارة يرجع إلى قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء، فيجب أن يكون القائد له بعد نظر وقدرة على توقع المستقبل بحيث يقدر كل الإحتمالات للإستعداد لها، لذا تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق آليات إدارة التوقعات على مستوى الأداء الفندقية بمحوريه المالي والإداري. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير واضح لتطبيق إدارة التوقعات على الأداء الفندقية. وفي ضوء النتائج تم التوصية بضرورة تطبيق إدارة التوقعات بشكل مستمر وإعتبارها جزءاً رئيسياً من العملية الإدارية.

الكلمات الدالة: إدارة التوقعات، نماذج التوقع، مستوى الأداء الفندقية

المقدمة

يتميز المجتمع المعاصر بمعدل عالٍ للتغير في أنماط الحياة، كنتيجة للقيم الجديدة، وأنماط السلوك الجديدة والإتجاهات الإجتماعية الجديدة، هذه التغيرات السريعة والمستمرة تحتاج إلى توقعها قبل حدوثها من أجل التخطيط لمواجهةها بشكل يحقق مستوى أداء متميز، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تطبيق آلية متكاملة لإدارة التوقعات داخل الفنادق.

مشكلة البحث

تدور مشكلة البحث حول وجود ظاهرة واضحة تواجهها الفنادق؛ وهي المتغيرات والتطورات المستمرة في البيئة الخارجية مع ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات الفندقية. الأمر الذي يحتاج إلى دراسة آليات التوقع المطبقة بالفنادق المصرية، مدى أهميتها، وما هو تأثير تطبيق تلك الآليات على مستوى الأداء الفندقية.

أهمية البحث

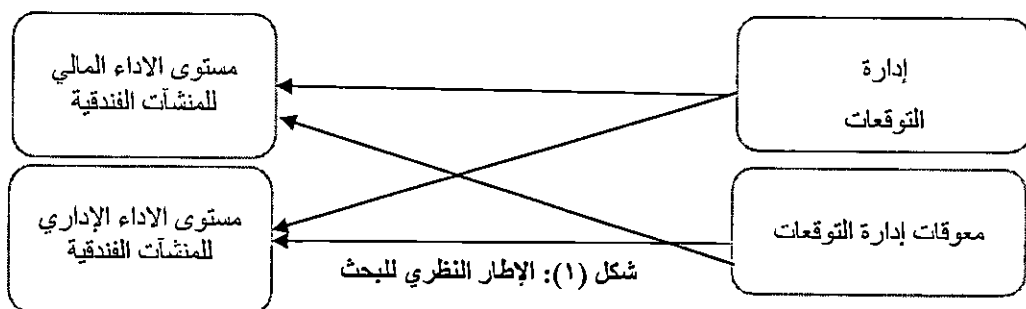
تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال المساهمة المعرفية والعلمية في أحد الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري. وهو إدارة التوقعات وقياس مدى تأثيرها على مستوى الأداء الفندقية بجانبه المالي والإداري؛ مستخدماً مجموعة من المؤشرات لقياس آليات إدارة التوقعات وتأثيرها على الأداء الفندقية. بذلك يعد دليلاً للباحثين للاستعانة به عند دراسة أحد المواضيع المرتبطة بإدارة التوقعات وعلاقته بأداء المنظمات.

أهداف البحث

- تحديد أهمية إدارة التوقعات للفنادق في ظل ديناميكية البيئة المحيطة.
- التعرف على منهجية تطبيق إدارة التوقعات كمدخل إداري حديث بفنادق الخمس نجوم.
- تحديد تأثير إدارة التوقعات على فاعلية الأداء الفندقية.
- تحديد معوقات تطبيق إدارة التوقعات.

الإطار النظري وفروض البحث

بعد الإطلاع على المفاهيم والنظريات المرتبطة بموضوع البحث، وبمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التوقعات وتأثيرها على الأداء الفندقية، تم وضع الإطار النظري وفروض البحث لتفسير أسئلة البحث كالآتي:



فرضيات البحث

- 1H- إدارة التوقعات لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الأداء المالي.
 2H- إدارة التوقعات لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الأداء الإداري.
 3H- معوقات تطبيق إدارة التوقعات لها أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على مستوى الأداء المالي.
 4H- معوقات تطبيق إدارة التوقعات لها أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على مستوى الأداء الإداري.

مقاييس البحث

آليات إدارة التوقعات

تشمل آليات تطبيق إدارة التوقعات خمس مراحل وهي: (المرحلة الأولى: تحديد الهدف من التوقع – المرحلة الثانية: تجميع البيانات اللازمة، المرحلة الثالثة: تحليل البيانات، المرحلة الرابعة: اختيار نموذج ملائم من طرق التنبؤ محل الدراسة، المرحلة الخامسة: إتخاذ القرار المناسب). تمثل تلك الآليات المنهجية المتكاملة لتطبيق إدارة التوقعات بجميع مراحلها (أيوب، 1997)، (Diebold, 2001)، (Gor & Tower, 2009)، (Ulengin, 2011)، (Reid & Sanders, 2010).

مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء المالي

تم استخدام مقياس الأداء المرتبط بالجوانب المالية في الأجل القصير، من خلال قياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. فهو يعبر عن إظهار نتائج إتخاذ القرارات المرتبطة بأي نشاط إداري، ومنها نتائج إتخاذ القرارات المرتبطة بممارسات إدارة التوقعات، مستخدماً مؤشرات الأداء المالي الآتية: التدفق النقدي "حجم المبيعات"، الربحية، إنخفاض التكاليف، العائد على الإستثمار (صبيح، 2001)، (Negi, 2002)، (Ross, 2008)، (Datta et al., 2009)، (العمرى، 2009)، (محمود، 2013).

الأداء الإداري

لقياس تأثير إدارة التوقعات على الأداء الإداري للفندق؛ تم استخدام المؤشرات الآتية:

- تعظيم حصة المنظمة الفندقية من السوق السياحية
- تحقيق مستوى عال من الرضا لضيوف الفندق، والذي يؤثر بدوره على تكرار الزيارة
- الصورة الذهنية الجيدة للفندق أمام الأسواق السياحية
- تنمية المركز التنافسي للفندق، الوقت والتكلفة

وتعد هذه المؤشرات هي محددات قياس مدى تحقيق الأهداف (حامد، 2002)، (حجازي، 2004)، (Kotler et al., 2005)، (الطائي، 2006).

أدبيات الدراسة

مفهوم إدارة التوقعات

يشير (Mittila and Jarveline, 2002) أن التوقعات قدمت من خلال Alderson and Martin في عام (1965) كمصطلح علمي؛ مشيراً إلى أن التوقعات في ذلك الوقت كانت مرتبطة بتحليل السوق، الطلب، وسلوكيات العملاء معتمدة على المعلومات. أما حالياً فإدارة التوقعات تعد أحد فروع الإدارة الحديثة، التي تعتمد على عنصر التخطيط للإدارة لوضع الاقتراحات حول أحداث المستقبل (محمد، 2001)، (Hamil, 2005)، (Mittila and Jarveline, 2002). فالتوقعات ترتبط بالفكر الحالي والنشاط المستقبلي، من خلال تصور الشكل المقترح لتحقيق الأهداف المستقبلية في إطار مجموعة من الممارسات المبنية على الأفكار الإبداعية الخلاقة (Hendry, 2000)، (Phelan, 2003)، (الصيرفي، 2009). كلمة التوقع دائماً ما يرتبط معها المستقبل، ولذا قد يطلق على إدارة التوقعات مسمى إدارة المستقبل. المستقبل كلمة ذات معنى نسبي في تأثيره، فقد يكون المستقبل لسنوات طويلة، هنا يحتاج إلى الإدارة الإستراتيجية للتوقعات " التخطيط طويل المدى ". قد يكون لسنوات متوسطة (2-5) سنة، هذا يتطلب تخطيط متوسط الأجل. وقد يكون لسنة أو أقل، وهنا تسمى إدارة التوقعات قصيرة الأجل (Khlef, 2004)، (الصيرفي، 2009). أما Boyle et al. (2008) فيرى أن التوقعات هي جسر يربط بين عدم التأكد والمخاطرة، من خلال توضيح التحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة بين الماضي والمستقبل. في حين يرى Ross (2008) أن إدارة التوقعات هي عملية التنبؤ المعتمدة على معلومات ماضية وحالية؛ معطياً معلومات عن المستقبل والأحداث المحتملة للمساعدة في إتخاذ القرار. فالتوقع هو إستشراف المستقبل، من وجهة نظر المدراء من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، والفنية لتحديد القرار الأنسب في ظل الظروف المستقبلية (مصطفى، 2003). فالتوقع هو إدعاءات ناجمة عن الأحداث الماضية والراهنة من خلال تحليل الأحداث الماضية والحالية بواسطة أساليب علمية ورياضية، وتحليل الآراء (محمد، 2000)، (Kajjji, 2000). من الأخطاء الشائعة تعريف إدارة التوقعات على أنها معرفة المستقبل على وجه اليقين. فالتوقعات هي تخمين لمعرفة المستقبل بناءً على أسس ومنهجية علمية لخفض درجة الشك واللاموثوقية (Phelan, 2003).

إذا كانت إدارة التوقعات Forecasting Management هي تنبؤ بالمستقبل معتمداً على الماضي والحاضر، فهناك التنبؤ العكسي Back Casting والذي يعد أحد المناهج المعيارية أو الإرشادية لعملية التوقع القريب من خلال التوقع والتخطيط المستقبلي من أجل التطوير والتصحيح في الحاضر. تعتمد منهجية التنبؤ العكسي على تحديد خط الزمن المستقبلي. ويتم تخيل نهاية الخط الزمني من خلال وصف ما يمكن

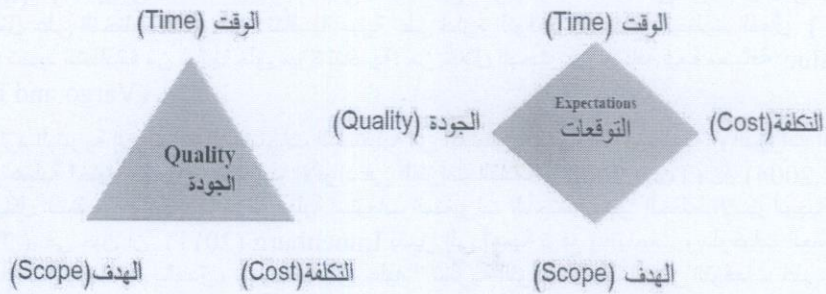
أن يحدث خلال هذا الخط الزمني المستقبلي، ثم العودة مرة أخرى من نهاية الخط (المستقبل) إلى الحاضر، فيصبح الحاضر هو ماضي للفترة المستقبلية معتمداً على الإستنتاج من المستقبل للماضي (Mcelroy&Mccracken,2012)، (Robinson,2003).

أهمية إدارة التوقعات

ترجع أهمية الإدارة بالتوقعات إلى تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف بشكل واضح، توقع الأحداث، والاستعداد للطوارئ. مما يساعد في تقديم الصورة الدقيقة من خلال التخطيط الجيد (شيرمان، ٢٠٠٢)، (Tone,2006). هنا يعد التخطيط هو الجسر الذي يربط بين ما نحن عليه الآن وما نريد أن نبلغه في المستقبل (الصيرفي، ٢٠٠٩). فنور إدارة التوقعات هو تحديد الإتجاه الصحيح للمساعدة في إتخاذ القرار الصحيح (Albertson and Aylen,2003), (Bayraktar et al.,2008).

أما مصطفى (٢٠٠٣) فيرى أن إتباع منهجية إدارة التوقعات تجعل المدراء أكثر وعياً، يقظة، وإبداعاً في حل المشكلات، وابتكار الحلول والتطوير المستمر للفندق. مع إعطاء الثقة للإدارة في إتخاذ القرارات السليمة وفي تقليل عوامل عدم التأكد (Armstrong and Brodie, 1999). مع ضمان الفاعلية والمرونة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، ومعرفة إحتياجات الفندق في المدى القصير والمتوسط، والحد من المخاطر التي قد تواجه الفندق (أيوب، ١٩٩٧). فإدارة التوقعات تساعد في تحديد الوقت المتوقع لوقوع هذه التغيرات، الأمر الذي يساعد على الإستعداد المسبق من خلال التخطيط، الأمر الذي يترتب عليه تحسن في مستوى الأداء الحالي والمستقبلي. فالتوقعات هي فن التعرف على المستقبل والذي يترتب عليه أخذ قرارات وإلغاء قرارات (Ulengin,2015).

نظراً لأهمية إدارة التوقعات الواضحة، بدأت العديد من المؤسسات تتجه إلى أهمية إدارة التوقعات. فكانت الإدارات تهتم فقط بثلاثة عوامل لنجاح المنظمة؛ وهم الوقت، التكلفة، الهدف، ويتوسطهم الجودة، عرف ذلك بمثلث الإدارة الناجحة. أما حديثاً، يتم إضافة الجودة للعناصر الثلاثة ليصبحوا أربعة عناصر يتوسطهم التوقعات، وعرفت باسم إدارة المشروع الماسي (Hamil,2005)، ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي:



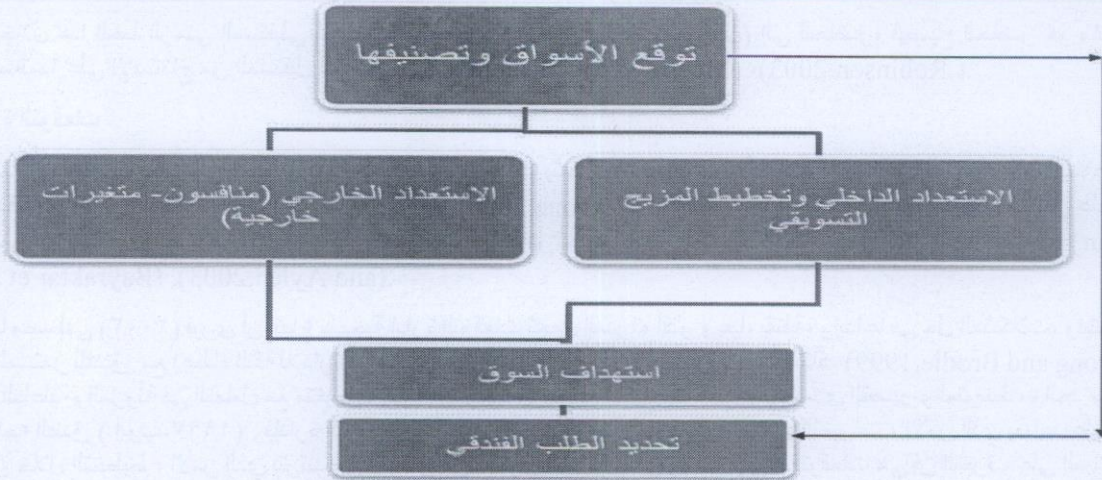
شكل: (٢) التطور من مثلث الادارة الناجح الى ادارة المشروع الماسي (Hamile, 2005, p. 2)

ونظراً لأهمية إدارة التوقعات، يشير Moon et al.(1998) إلى اهتمام الكثير من المنظمات بتخصيص قسم معين لإدارة التوقعات من خلال تخصيص بعض الأفراد من ذوي الخبرات داخل المنظمة لإدارة التوقعات ويتم تدريبهم على طرق التوقعات الحديثة.

مجالات تطبيق إدارة التوقعات بالمنشآت الفندقية

توجد علاقة واضحة بين التوقعات ووظائف أي منظمة سواء الهادفة أو الغير هادفة للربح، من خلال دورها في وضع الخطط الخاصة لتلك الإدارات. ومن الوظائف الأكثر إحتياجاً للتوقعات في ممارسة أنشطتها هي (التسويق – الإدارة المالية – الموارد البشرية – الإنتاج والعمليات)، لكونهم في حاجة مستمرة إلى تقديرات وتنبؤات عن المستقبل (Buddrevicius,2001)، (مصطفى، ٢٠٠٣).

تلعب إدارة التوقعات دوراً مهماً في تحديد الطلب السياحي والفندقى. فمن خصائص السياحة موسمية الطلب حيث التغيرات في رغبات العملاء من حين لآخر، مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالفندق. يترتب على ذلك إنخفاض، زيادة، أو ثبات في الطلب المستقبلي "تذبذب الطلب". هنا يأتي دور التوقعات لتحديد الطلب المستقبلي، فتوقع الطلب هو مفتاح الإدارة الناجحة (Warburton and Stratton,2002). يترتب على تحديد الطلب بدقة تحديد الإنتاجية خلال الفترات الزمنية القادمة. يتم صنع قرارات إنتاجية متعددة، منها ما يحتاج إلى التنبؤات متوسطة الأجل كتحديد منتجات يمكن إضافتها (منتج فندقى جديد – تطوير منتج قائم). وهناك توقعات إنتاجية قصيرة الأجل (شهر – سنة) كتحديد كميات المخزون بالفندق خلال الفترات القادمة (مصطفى، ٢٠٠٣). من الأخطاء التي يقع فيها كثير من المنظمات هي الإنتاج دون النظر إلى خصائص الطلب عند العملاء المستهدفين. فحجم ونوعية المنتج يجب أن تتم في ضوء التغيرات المتوقعة في ثقافة العملاء، والتي تعزز إتجاهاتهم وأذواقهم كعملاء (مصطفى، ٢٠٠٣)، (Andraski, 2010). في حين يؤكد كلاً من Moon et al.,(1998)، (Hamid,2002)، (Armstrong & Green, 2005) و Ross, (2008) على أن قسم التسويق والمبيعات من أكثر الأقسام حاجة إلى التوقعات. فالتوقعات جزء رئيس من وظائف ومهام إدارة التسويق الفندقى، حيث تحديد الأسواق المستهدفة، المحتملة، حجم الطلب المتوقع من هذه الأسواق، تحديد متطلباتهم وتلبيةها في ظل الرؤية المستقبلية للتوقعات من خلال تحديد المزيج التسويقي المقدم. فالتوقع التسويقي مرتبط معه مصطلحين هما (الطلب والمبيعات). تظهر مدى حاجة قسم التسويق للتوقعات من خلال الشكل التالي:



شكل (٣): الحاجة إلى التسويق التوقعي (Armstrong and Green, 2005, P.2)

ومن الأدوار المهمة لقسم التسويق والمرتبطة معهما دور التوقع الحيوي؛ هو تقييم وتحديد القوة التنافسية من خلال تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين، والإستفادة من ذلك في تطوير الفندق في المستقبل في ظل تقييم المنافس الحالي. يعد ذلك أحد المهام الرئيسة في التخطيط الإستراتيجي للفندق (Moon et al., 1998)، (الصيرفي، ٢٠٠٩). يترتب على ذلك تحقيق المزايا التنافسية للفندق من خلال معرفة إستراتيجيات المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم، والعمل على التخطيط لخلق ميزة تنافسية مبنية على إدارة التوقعات كمفتاح للتخطيط الفعال (Tone, 2006). كما أن دراسة توقعات العميل بهدف تحديد متطلباته من شأنها خلق ميزة تنافسية؛ من خلال البحث عن إضافة قيمة مضافة Added value على المنتج المقدم للعميل (Vargo and Luch, 2008).

كما يحتاج قسم الموارد البشرية إلى تحديد الإحتياجات المستقبلية من العاملين، المهارات المطلوبة، والدورات التدريبية اللازمة. الأمر الذي يؤثر بشكل واضح في عملية اختيار، تعيين، وتدريب الأفراد في الفترات القادمة (Tone, 2008) & (Blocher et al., 2004). كما يساعد التوقع على تعديل الهياكل التنظيمية للفندق بما يلائم عملية استيعاب المتغيرات المحتملة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية (ما تم تحقيقه وما نريد تحقيقه) (الصيرفي، ٢٠٠٩). في حين أن Lunenburg (2011) يشير إلى أهمية توقع إحتياجات وسلوكيات العاملين ومتطلباتهم؛ لتحديد طرق التحفيز اللازمة لرفع أدائهم وكفاءتهم بالفندق، وهو ما يطلق عليه "نظرية التوقع". كما تؤثر التوقعات على رضا العملاء من خلال تحديد جودة الخدمات المطلوبة من وجهة نظر العملاء بناءً على تحديد ودراسة رغبات وإحتياجات العملاء (توقعات العملاء المرتقبة في الخدمة المقدمة). الأمر الذي يؤثر على مستوى رضا العملاء (Moon et al., 1998) & (Armstrong and Lidman, 2013). فرضا العملاء هو تطابق بين الجودة المستلمة للخدمة مع توقعات العملاء، الأمر الذي ينتج عنه قياس فجوة الخدمة، فلو تطابقت يساعد على تحقيق الرضا المترتب على تحديد متطلباته وتوقعاته في المنتج المقدم (Andraski, 2010) & (Gronroos, 2008). هنا تلعب إدارة التوقعات دوراً مهماً ومؤثراً في توجيه جميع أنشطة الفندق في إتجاه واحد، وهو تلبية وإشباع توقعات العملاء (Armstrong and Lidman, 2013) & (Coy, 2004). (Robled, 2001). فلا يمكن لإدارة الفندق أن تضع خطط مستقبلية بدون توقعات مبنية على معلومات صحيحة، فالتوقعات هي المرشد أو الموجه للخطة قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى. تتوقف كفاءة الخطة الإستراتيجية على مدى كفاءة عملية إدارة التوقعات (Mittila & Jarveline, 2002). وللتوقعات دوراً آخر داخل المنظمة، وهو تنبيه إدارة الصيانة والتطوير بإجلاء وتجديد المعدات الموجودة، من خلال التنبؤ بالمتغيرات الفنية سواء الداخلية أو الخارجية. مع مواكبة التطورات الخارجية سواء كانت تكنولوجية أو في تطوير أجهزة ومعدات حديثة. مع الموائمة بين أماكن تقديم الخدمات وإنتاجها، في ضوء أحجام وعدد الآلات المتوقع إستخدامها، وهو ما يطلق عليه إسم الإختيار التكنولوجي (مصطفى، ٢٠٠٣).

كما يشير بازرة (٢٠٠١)، Blocher et al. (2004)، (Ross, 2008) بأهمية التوقع في دعم إدارة المبيعات بمعلومات تفيد في إتخاذ القرارات ووضع خطط دقيقة وصحيحة. حيث يحتاج قسم المبيعات - بشكل مستمر - إلى التنبؤات عن إجمالي الإيرادات والمصروفات المتوقعة، وتحديد الفترات الزمنية "الميزانية المقدره - المتوقعة". خاصة أن قسم المبيعات يحتاج لتوقعات طويلة المدى وأيضاً قصيرة المدى. أي أن إدارة المبيعات تعتمد بشكل مستمر على التوقعات. بالتالي التوقع عنصر رئيسي لنجاح إدارة الأزمات، والتي من اختصاصها التنبؤ بالأزمات المحتملة. و يكون ذلك عن طريق رصد المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتحليلها وصولاً إلى إستشعار مستقبلي بعناصر التهديد التي يمكن أن تواجهها المنظمة، من أجل الاستعداد للوقاية من الأزمات. وذلك بمعالجة نقاط الضعف، ووضع خطط لتجنب التهديدات الخارجية. ويعرف ذلك في إدارة الأزمات بمرحلة ما قبل الأزمة، والتي تحتوي على إكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، ومرحلة الإستعداد والوقاية منها (Chong, 2004)، (Mostafa et al., 2004)، (Parskevas, 2006)، (شحاته، ٢٠٠٨).

العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة التوقعات (معوقات تطبيق إدارة التوقعات)

تعد إدارة التوقعات من الوظائف الإدارية الدقيقة والتي تحتاج إلى الدقة وتوافر عناصر معينة لتحقيق الفاعلية للتوقع المطلوب، وفي ظل ذلك قد تواجه إدارة التوقعات مجموعة من التحديات والتي تمثل معوقات لتطبيق وظيفة إدارة التوقعات بكفاءة ومنها نقص المعرفة والمعلومات عن المستقبل (Robinson, 2008). فعدم وجود نظام للمعلومات أو إدارة للمعلومات ترصد كافة المتغيرات بالبيئة الخارجية والداخلية للفندق بشكل مستمر، مع عدم تحديث البيانات المتوفرة تؤثر بشكل واضح على فاعلية إدارة التوقعات (Melona and Grahm, 2001)، (نوتس، ٢٠٠٣)، (Holloway, 2004)

في حين أن Moon et al. (1998) يرى عدم وضوح الأهداف وتحديد المشكلة المراد إجراء التوقع لها من أجل المساعدة على إتخاذ القرار الصحيح. فعدم فهم العلاقة بين التوقع والتخطيط والأهداف يمثل مشكلة كبيرة تؤثر على نجاح إدارة التوقعات. كما أن عدم مشاركة الإدارة الوسطى والدنيا بالفندق بإبداء آرائهم في حل المشكلات يؤثر على فاعلية إتخاذ القرار. حيث أن مركزية إتخاذ القرار تعد من العناصر المؤثرة أيضاً على فاعلية إدارة التوقعات، الأمر الذي يحتاج إلى التنسيق والتكامل بين جميع إدارات الفندق (محمد، ٢٠٠١)، (منير، ٢٠٠٨)، (منير، ٢٠٠٨). يضيف (Brazeal and Herbert, 1999)، (محمد، ٢٠٠١)، (منير، ٢٠٠٨) أن إدارة التوقعات تحتاج لتوافر كوادر مؤهلة تمتلك المهارات العالية والقدرات التحليلية والإبداع والثبات على الإختيار. فالموهبة في إدارة التوقعات مطلوبة، خاصة أن العديد من الدراسات أثبتت أن أولى الناس بالقيام بإدارة التوقعات هم من لهم إحتكاك مباشر بالمنظمة، حيث تكون فاعليتهم أعلى من اللجوء للخبراء الخارجيين. ويؤكد Sahu and Kumar, (2014) أن إدارة التوقعات تحتاج إلى تكاليف خاصة، حيث تأهيل وتدريب الموارد البشرية "المختصين" على إدارة التوقعات، التخطيط، والتدريب على مجالات التقنية الكمية. بالإضافة إلى الوقت والجهد اللازمان لجمع وتحليل البيانات لإختيار البديل المناسب.

آليات تطبيق إدارة التوقعات

تحتاج تطبيق إدارة التوقعات إلى مجموعة من الخطوات المرتبطة مع بعضها البعض ، حيث أن كل مرحلة تمثل عنصراً أساسياً داخل منهجية تطبيق الإدارة بالتوقعات ولا يمكن الإستغناء عن أي مرحلة منهم (أيوب ، ١٩٩٧) . وتشمل آليات تطبيق إدارة التوقعات خمس مراحل:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف من التوقع

المرحلة الثانية: تجميع البيانات اللازمة

المرحلة الثالثة : تحليل البيانات

المرحلة الرابعة : إختيار نموذج ملائم من طرق التنبؤ محل الدراسة

المرحلة الخامسة : إتخاذ القرار المناسب (

(أيوب،١٩٩٧)،(Diebold,2001)،(Gor & Tower,2009)،(Reid & Sanders,2010) و(Ulengin,2011).

المرحلة الأولى: تحديد الهدف من التوقع

يعد الهدف هو نقطة البداية لإدارة التوقعات بفاعلية . لذلك يجب تحديده بواقعية وإرتباطه بالمتغيرات المراد توقعها (Phelan, 2008). مع ضرورة وضوح الهدف وإمكانية قياسه بشكل دقيق (صبيح،٢٠٠١). يؤكد (عبدالعزیز،٢٠٠١) على أهمية بناء الهدف في ظل رؤية ورسالة المنظمة، فرسالة الفندق توضح سبب وجوده وهى محور جميع أنشطة الفندق. ومن خلال الأهداف يتم تحديد الوضع المراد "المرغوب في المستقبل". هنا يجب دراسة الأهداف بدقة، وأن توضع بشكل يمكن معه تقديرها في صورة العائد المالي مع التحديد الزمني للأهداف (Kalinowski,2003).

المرحلة الثانية: تجميع البيانات

يعد توافر قاعدة معلوماتية من العناصر الرئيسية لنجاح إدارة التوقعات، فغيابها يشير إلى عدم توافر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط واللجوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في إتخاذ القرار (الوزي،٢٠٠١). فتجميع البيانات الماضية والحالية هو مؤشر مستقبلي يُعتمد عليه أثناء إدارة التوقعات، خاصة في حالات عدم التأكد واليقين من بدائل حل المشكلة (Tone,2008) ، (Datta et al. 2009).

ومن النقاط المهمة التي أشار إليها كل من (شحاتة، ٢٠١٢)، (Kotler and Armstrong 2012) مراعاة تجميع البيانات بشكل مستمر؛ من خلال وجود نظام معلوماتى دوره الأساسى هو الإستمرارية في تجميع، تسجيل، تبويب، وحفظ تلك البيانات المتعلقة بأعمال الفندق والعناصر المؤثرة فيه. مع أهمية تحديث تلك البيانات باستمرار، حيث تؤثر حداثة وحجم البيانات على كفاءة التوقعات (Cotter et al,2000). ويمكن تقسيم البيانات المجمعة إلى قسمين:

- بيانات يتم تجميعها من البيئة الخارجية للفندق، تتعلق بالجوانب السياسية، الإقتصادية، الثقافية، الإجتماعية، الديموغرافية، القانونية، والتكنولوجية التي تعرف بمجموعة متغيرات " PESTLE " إختصاراً لكل جانب من المتغيرات المحيطة بالفندق (McCabe,2009). أما (مصطفى، ٢٠٠٣) فيرى أن إدارة التوقعات تهتم بعناصر محددة من البيانات داخل بعض الجوانب السابقة والمحيطه ببيئة الفندق الخارجية، ومنها عدد وحجم الأسواق، تقسيمات الأسواق كعملاء حاليين ومرقبين، مستوى الدخل لديهم، درجة ميولهم للإستهلاك أو الأذخار، قيم وإتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية، مستوى جودة المنتج المطلوب وسعره، درجة وحدة المنافسة بين الفندق والفنادق الأخرى، والإعتبرات الموسمية والتغيرات العارضة . ويمكن الإشارة هنا إلى أن البيانات السابقة تهتم أكثر بتحديد حجم الطلب المستقبلي بشكل خاص أكثر من القيام بالمهمة الكلية لإدارة التوقعات، والتي تمس كافة جوانب الفندق الخارجية.

- بيانات يتم تجميعها من داخل الفندق، ويطلق عليها القوى الداخلية والتي يمكن السيطرة عليها نسبياً، وتشمل الأهداف التنظيمية المصادر المالية، المهارات الإدارية، عناصر المزيج التسويقي، نقاط القوة والضعف للفندق، التكاليف والأرباح وحجم المبيعات (العلاق،١٩٩٦) (Kotler et al.,2005). ويشير (الصيرفي، ٢٠٠٩) بأنه يطلق على عناصر البيئة الداخلية اسم مدخل SV- ويتضمن تحليلاً لـ ٧ متغيرات تنظيمية وهى: - Structure الهيكل ،- Staff الأفراد،- Strategy الإستراتيجية،- Style نمط الإدارة،- System and Procedures الأنظمة والإجراءات،- Skills المهارات،- Share value القيم المشتركة.

لتحقيق النجاح في عملية إدارة التوقعات، يجب الإهتمام بتجميع المعلومات من الداخل والخارج، التكيف، والتعامل معها نظراً لتأثر العوامل الداخلية بالعوامل الخارجية بشكل كبير (العلاق،١٩٩٦). من الأساليب التي يمكن إستخدامها في تجميع البيانات: تحليل المقالات الإخبارية، الملاحظة الشخصية لظواهر معينة كإنخفاض المبيعات، الإتصالات الشخصية داخل وخارج المنظمة من خلال المقابلات والإتصالات

والندوات، تحليل التقارير المرفوعة للإدارة العليا من مختلف الإدارات، تحليل الشائعات لتحليل الاتجاهات النفسية للعلاء، البيانات الجاهزة في الدراسات، البحوث، والتقارير، الإحصائيات الصادرة عن هيئات سياحية، ومتابعة نتائج الإستقصاءات (الجبروي، ٢٠٠١)

المرحلة الثالثة: تحليل البيانات

تلي مرحلة تجميع البيانات وتبويبها مرحلة تحليل البيانات، لإخراج ما يلزم منها وتصنيفها إلى مجموعات ذات معنى متسلسل حسب الأهداف والمشكلة موضع التنبؤ (عبد الوهاب، ١٩٩٦)، (Kotler et al., 2005). ويتوقف أسلوب التحليل المستخدم على حسب المعلومات المطلوبة من قبل الإدارة، طبيعة وحجم البيانات مستخدماً التحليل الكيفي أو التحليل الكمي الإحصائي (السيد، ٢٠٠١). يتم إخراج البيانات في شكل تقارير واضحة مختصرة، الأمر الذي يساعد على تحديد الطريقة الملائمة لتوقع الظاهرة (Cotter et al., 2000). ويؤكد (منير، ٢٠٠٨) على أهمية المرحلتين الثانية والثالثة، التي يجب أن تتم في ظل وجود نظام متكامل للمعلومات، من شأنه المساعدة على سرعة إتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات المختلفة. وذلك من خلال ربط كافة سياسات الفندق مع بعضها وتحليلها بشكل متكامل، وإستخراج بيانات تفصيلية مرتبطة بفترات زمنية مستقبلية كالمعلومات التكتيكية Tactical Information للمساعدة في التوقع، ووضع الخطط قصيرة الأجل كتحليل المبيعات اليومي. هناك المعلومات الإستراتيجية Strategically Information للتخطيط طويل الأجل كتوقع تقديم منتج جديد.

المرحلة الرابعة: إختيار النموذج المناسب للتوقع

يشير كلاً من محمد، (٢٠٠١) (مصطفى، ٢٠٠٣)، (Armstrong and Green, 2005) و (Reid and Sanders, 2010) بوجود بعض الأساليب التي تساعد على عملية التوقع المستقبلي وخفض درجة الشك واللاموثوقية، ويمكن تقسيم تلك الطرق إلى طريقتان رئيستان:

الأساليب الكيفية Qualitative analysis-Judgment forecasting

تستخدم الطرق الكيفية في حالات عدم توافر بيانات تاريخية كافية. وتستخدم أيضاً في التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل من أجل صنع قرارات غير روتينية، تقديم منتجات، وإستخدام تكنولوجيا جديدة. كما تستخدم في حالات التنبؤ بالطلب المستقبلي، وخاصة في حالات هبوط الطلب المرتبطة بمتغيرات بيئية (Budrevicius, 2001)، (مصطفى، ٢٠٠٣)، (Khlef, 2009). يؤكد (إبراهيم ومصطفى، ٢٠٠٤) على أهمية استخدام الطرق الكيفية خاصة في الحالات التي يصعب فيها إستخدام الطرق الكمية لما تتميز به الإعتدال على الخبرة والحس والمعرفة وبديهية الأشخاص وخبراتهم الشخصية والإستقراء التصويري للمستقبل " التخمين المبني على المعرفة والخبرة ".

ومن الطرق المستخدمة في التوقع النوعي مايلي:-

طريقة الحس والخبرة "آراء المدراء التنفيذيين" Executive Opinion

يوضح محمد، (2001) و (Hamil, 2005) أن التوقعات هي نوعاً من الحكم الحسني القائم على المشاعر والآراء. حيث تعتمد هذه الطريقة على رأي المسئولين داخل الفندق ممن لهم خبرة واضحة في المجال. كسؤال مدراء الأقسام عن الفائدة والأرباح المرجوة من تقديم منتج جديد (معلا وتوفيق، ٢٠٠٢). وتطبق هذه الطريقة إما بشكل فردي أو بجماع يشارك فيه جميع الأعضاء، ومن مميزات أنها سريعة وأقل في التكلفة، ولذلك يلجأ لهذه الطريقة في الحالات التي تحتاج إلى قرارات يومية سريعة، حيث الإعتدال على الخبرة المهنية أكثر من تجميع البيانات (الشعبي، ١٩٩٥). في حين يشير (Armstrong and Green, 2005)، (Reid & Sanders 2010) إلى أن هذه الطريقة يعيها وجود تحيز شخصي حيث الإعتدال على الآراء الشخصية الذاتية.

من ناحية أخرى، يرى (مصطفى، ٢٠٠٣) أن هذه الطريقة يمكن أن يطلق عليها اسم تقديرات الإدارة العليا، حيث تشكيل فريق أو لجنة من مدراء الإدارة العليا، ممثلين لقطاعات وظيفية معينة كالصنوع والهندسة والمالية والإنتاج " الأغذية والمشروبات " حيث يعكس هذا التشكيل خبرات وتجارب ومهارات متكاملة.

طريقة لجنة الخبراء Panel Group

تعتمد هذه الطريقة على إختيار عدد معين من الخبراء والمختصين في المجال من خارج الفندق، ويتم دعوتهم للحضور فعلياً للإجتماع (Armstrong and Brodie, 1999). يتم إختيار فرد من داخل الفندق لديه خبرة كبيرة بالظاهرة المراد توقعها، أو المشكلة المراد توقع حلول لها. يقوم هو بدور المنسق في هذه اللجنة من خلال عرض المشكلة محل التنبؤ على لوحة العرض، ويبدأ بأخذ رأي الخبراء ويقوم بكتابة كل الآراء الرئيسية على لوحة العرض، ثم يتم مناقشة الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني Brain storming والتصويت على الفكرة السديدة (منير، ٢٠٠٨)، (Gor & Tower, 2009).

بالرغم من أن هذه الطريقة تتميز بالسرعة في إتخاذ القرار؛ حيث يتم إتخاذ القرار في نهاية الإجتماع مع الإستفادة من الخبرات الموجودة. إلا أنه يعيها أنها مكلفة مادياً بسبب حضور عدد كبير من الخبراء من أماكن متعددة (محمد، ٢٠٠١)، (Blocher et al., 2004).

طريقة دلفي Delphi

عام ١٩٥٠ قامت شركة "Rand" الأمريكية بتطوير أسلوب دلفي؛ كوسيلة لتفادي عيوب لجنة الخبراء وللوصول إلى حكم حيادي بعيد عن التأثير بالتفاعل الجماعي. تعتمد هذه الطريقة على إنتقاء مجموعة من الخبراء ممن لديهم القدرة على التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل (Armstrong & Green, 2005)، (Reid & Sanders, 2010). ويتم مراسلتهم عن طريق منسق أو لجنة من داخل الفندق (Armstrong and Brodie, 1999). حيث يتم إرسال إستمارة إستقصاء لكل خبير على حدة تتضمن أسئلة خاصة بالظاهرة، ويتلقى المنسق إجابات كل خبير، يقوم بتلخيصها وتبويبها، ثم إعادة إرسال الإستمارة للخبراء. ويتم ذلك أكثر من مرة، وقد تصل ما بين ٥-٦ مرات. يتم في كل مرة تزويد الخبراء بالمعلومات الجديدة المستوحاة من بقية الخبراء، كما يطلب من كل خبير أن يقيم الظاهرة في كل مرة في ضوء المستجدات، وفي ضوء أسس معينة (الأهمية - الوزن النسبي - إمكانية التحقق - التوقيت المتوقع للتحقق) حتى يصل في النهاية إلى إلتقاء بين آراء الخبراء حول المشكلة محل التوقع (Blocher et al., 2004) & (Gor & tower, 2009).

وتتميز هذه الطريقة بالاستفادة من آراء عدد كبير من الخبراء، وإنخفاض التكلفة المادية بسبب تبادل الآراء عبر المراسلة والحيادية وعدم تأثير شخص على الآخر (Armstrong and Green,2005). أما عيوبها، فهي إحصائية إعطاء نتائج غير دقيقة في حالة عدم إنتقاء الخبراء، صياغة الأسئلة بشكل مبهم، أو طول الوقت لإتخاذ القرار اللازم (مصطفى، ٢٠٠٣)، (Reid & Sanders,2010).

آراء مندوبي المبيعات بالفندق Sales force composite

يستند التوقع في هذه الطريقة على آراء رجال التسويق والمبيعات بالفندق؛ لطبيعة نشاطهم المرتبط بدراسة السوق الخارجية للفندق، إلمامهم بالمتغيرات الخارجية المحيطة، قربهم من العملاء ومعرفتهم بإحتياجاتهم الحالية والمستقبلية (Khlef,2009). الأمر الذي يساعد على تحديد حجم الطلب والمبيعات والمنتجات المستقبلية وتوجيه إدارة الفندق بالتطورات المستقبلية (معلل وتوفيق، ٢٠٠٢). إلا أن محمد (٢٠٠١) يرى أن هذه الطريقة توتى ثماها في التخطيط قصير الأجل عنه في التخطيط طويل الأجل.

توقعات العملاء : Consumer market survey

يستخدم في هذه الطريقة أسلوب المسح أو طريقة البحث التسويقي، من خلال توزيع إستمارات إستقصاء على العملاء بالأسواق السياحية المختلفة، لتحديد الأسواق المستهدفة ومعرفة متطلبات العملاء المستقبلية (Armstrong and Brodie,1999)، (بازرعة، ٢٠٠١) و (معلل وتوفيق، ٢٠٠٢).

وهنا يوضح محمد (٢٠٠١) أن هذه الطريقة مفيدة في حالة كون الأسواق صغيرة الحجم. كما أنها طريقة غير مكلفة كثيراً، حيث الحصول على المعلومات من خلال إستمارات إستقصاء. في حين أن Reid & Sanders (2010) يرى وجود صعوبة في وضع إستمارة إستقصاء كافية ودقيقة لتجميع البيانات اللازمة.

الطرق الكمية Quantitative Methods

تفترض الطرق الكمية أن المستقبل هو إمتداد الماضي معتمداً على البيانات الماضية مستخدماً الأساليب الكمية والنماذج الرياضية والتحليل الإحصائي للتنبؤ بأحداث المستقبل بناءاً على أحداث الماضي (Budravicius,2001) و (Hendry,2002). ويضيف مصطفى (٢٠٠٣) أن الطرق الكمية تتجاهل المتغيرات المحيطة بالبيئة الخارجية للفندق، التي يمكن أن تحدث كتغير قيمة العملة أو القدرة الشرائية " تغيرات في التشريعات والقرارات الوزارية والتي قد يكون لها تأثير على حجم الطلب والفرص المستقبلية ". وتنقسم الطرق الكمية إلى أسلوبين: أسلوب تحليل السلاسل الزمنية وأساليب النماذج السببية.

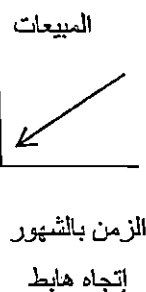
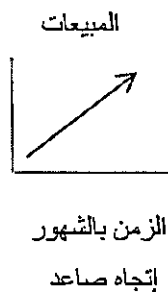
أسلوب تحليل السلاسل الزمنية Time series Models

ترجع هذه الطريقة إلى (Box-Jenkins,1970) بالولايات المتحدة (مصطفى وعمر، ٢٠٠٩). وتعتمد على ملاحظات وأحداث وقعت في أوقات محددة في الماضي، وعلى فترات متساوية ومنتظمة ممثلة لسلسلة زمنية، كنسب الإشغال الإسبوعية أو الشهرية وحجم المبيعات (Gor) (Khlef,2009) (tower, 2009).

ويشير كل من صبيح (٢٠٠١)، Ross,(2008)، Faccio (2010) بأن هذه الطريقة دقيقة ومعقدة للغاية. لذلك يجب مراعاة المعلومات الماضية بدقة والتعرف على الظروف والعوامل التي مرت بها المرحلة السابقة ذات التأثير على أنماط النشاط في الماضي وأثرت على النشاط الحالي والتي قد يكون لها تأثير في المستقبل. وهناك مجموعة من الطرق المستخدمة في تحليل السلاسل الزمنية ومنها :

معادلة الإتجاه الخطي العام The linear trend method

وفي هذه الطريقة يكون هناك إتجاهاً عاماً يمكن قياسه هبوطاً أو صعوداً على إفتراض أن إتجاه المتغير في الماضي سيكون نفسه الإتجاه مستقبلاً (Armstrong and Brodie,1999)، (Khlef,2009). تعتمد هذه الطريقة على مدى طول السلسلة الزمنية وخطو الماضي من التقلبات غير العادية (كالحروب والأزمات)، مع مراعاة عدم إدخال تغيرات على المتغير المراد توقعه؛ كتطوير المنتج الحالي (Hendry,2002). ويوضح مصطفى (٢٠٠٣) طريقة الإتجاه العام من خلال رسم نموذج بياني يمثل ظاهرتين الأولى هو الزمن (ثابت) ممثلاً المحور الأفقي والثاني (مبيعات أو الأسعار أو الأجور ... الخ) [متغير على حسب الحالة] ممثلاً المحور الراسي. يتم وضع نقط تمثل حجم المبيعات عند كل فترة زمنية ويمر خط يتوسط النقاط أو يمر بأكبر عدد منها ممثلاً الإتجاه العام صعوداً وهبوطاً ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:



شكل: (٤) الإتجاه العام (مصطفى، ٢٠٠٣، ص ٦٥)

معادلة المتوسط المتحرك Simple Moving average

في حالة توصيل النقاط بين المتغيرين في طريقة معادلة الإتجاه العام وينتج عنها منحنى أو خط متعرج ، فهذه النقاط تمثل قيم متطرفة، دلالة على وجود موسمية أو تقلبات معينة ، وهنا يجب إستخدام معادلة المتوسط المتحرك لتخفيف حدة التقلبات خلال الفترات الزمنية الماضية بهدف التنبؤ بدقة للمتغير المراد توقعه في المستقبل (مصطفى، ٢٠٠٣). وتحتاج معادلة المتوسط المتحرك إلى بيانات عن الماضي تكون قريبة، وتعرف بالبيانات قصيرة الأجل ويؤخذ متوسطات الفترات الماضية للدلالة على الفترة القادمة (Khlef,2009) و (Gor & Tower,2010).

ومن أكثر الحالات التي يمكن استخدام فيها هذه المعادلة هو لتوقع كمية الإنتاج ، المخزون ، المستلزمات اللازمة للمشتريات والرقابة المستمرة وحجم المبيعات الأسبوعية أو الشهرية (مصطفى، ٢٠٠٣). ولتطبيق معادلة المتوسط المتحرك يتم تجميع آخر ثلاثة شهور فعلية ويكون "رقم" يمثل حجم هذا المتغير وقسمة الناتج على ثلاثة ، فيعطي توقع الشهر الرابع الذي يلي الثلاثة شهور ، وفي كل مرة يتم إسقاط أول شهر من فترة التجميع الفعلية وتجميع الثلاثة الذي تليه لإعطاء التوقعات لبقية العام ويستخدم في ذلك المعادلة التالية :

مجموع قيم المتغير لعدد فترات معينة (N)

= المتوسط المتحرك

N (عدد الفترات)

(Kotler et al,2005)،(Kajiti,2009) ، ((Khlef,2009) & (Sahu&Kumar, 2014).

ولكن يشير (Faccio 2010) أن هذه الطريقة لا تراعي بدقة موسمية الطلب، حيث تفترض وجود إستقرار مستمر في حجم الطلب من خلال إعطاء أوزان متساوية لقيم الفترات السابقة. لذلك بدأ ظهور طريقة أخرى تراعي المتغيرات المحيطة بالتغير المراد توقعه إلى حد كبير، هي طريقة المتوسط المتحرك المرجح .

طريقة المتوسط المرجح : Weighted moving average

في هذه الطريقة يتم تجنب أخطاء الطريقة السابقة من خلال إستخدام متوسطاً مرجحاً لقيم المتغير الماضية للتنبؤ به مستقبلاً من خلال طريقتين: الطريقة الأولى: يتم وضع أوزان نسبية للقيم الماضية يكون مجموعها واحد صحيح (١٠٠%)، والوزن يترجم بمعامل ترجيح على اعتبار أن السلسلة الزمنية يتخللها تقلبات وتغيرات خلال كل فترة (Reid & Sanders,2010). بناءً على هذه المتغيرات يتم وضع الوزن النسبي المناسب، وضرب الوزن النسبي في القيمة الماضية التي أمامه ثم تجميع بقية القيم المضروبة في الوزن النسبي والناتج هو توقع الفترة القادمة (أسبوع أو شهر قادم) (Faccio,2010). ويمكن التوضيح من خلال الجدول التالي:

جدول: (١) مثال توضيحي لطريقة المتوسط المتحرك المرجح

المبيعات	الوزن النسبي (%١٠٠) تقديري	المبيعات	الفترة بالشهر
توقع الشهر الرابع للعام الحالي		البيانات الفعلية للعام الماضي	
١٠٥,٥	%٢٥	١٠٠	يناير
	%٣٥	١١٠	فبراير
	%٤٠	١٠٥	مارس
		١٠٠	ابريل

المصدر: الباحثان من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة.

$$\text{توقع شهر إبريل} = 100 \times (\%) 25 + 110 \times (\%) 35 + 105 \times (\%) 40 = 42 + 38,5 + 25 = 105,5$$

الطريقة الثانية: يتم إعطاء أوزان نسبية متدرجة لقيم الفترات الماضية مع إعطاء أوزان أكبر لقيم الفترات الحديثة عن القديمة (Gor & Tower, 2009). ويتم توزيع هذه الأوزان على حسب عدد الفترات الماضية. فلو كانت القيم الماضية هي ثلاثة أسابيع؛ لتوقع الأسبوع الرابع من السنة الحالية لنفس الفترة يستخدم ثلاثة أوزان هي (١،٢،٣) مستخدماً المعادلة التالية:

لتوقع الأسبوع الرابع = مج ن (مبيعات الفترة ن × وزن الفترة ن) ÷ مج الأوزان. ويمكن توضيح هذه الطريقة من خلال المثال التالي:

جدول: (٢) توقع المبيعات (تقديرياً) للعام الحالي بالأسابيع بطريقة المتوسط المرجح

المتوسط المرجح لثلاث أسابيع لتوقع الشهر الذي يليه عام ٢٠١٥ شهر إبريل بالأسابيع	الأوزان	المبيعات الفعلية ٢٠١٣	(شهر إبريل) بالأسبوع عام ٢٠١٣
	١	١٠٠	١
	٢	١٢٥	٢
	٣	٩٠	٣
$١٠٣,٣ = ٦ \div (١ \times ١٠٠) + (٢ \times ١٢٥) + (٣ \times ٩٠)$		١١٠	٤
$١٠٥,٨ = ٦ \div (١ \times ١٢٥) + (٢ \times ٩٠) + (٣ \times ١١٠)$		١٠٥	٥
$١٠٤,٢ = ٦ \div (١ \times ٩٠) + (٢ \times ١٠) + (٣ \times ١٠٥)$		١٣٠٠	٦

المصدر: مصطفى (٢٠٠٣)، ص ٧٨.

طريقة التمهيد الأسي: Exponential smoothing method

ترجع هذه الطريقة إلى Holt عام ١٩٧٥ وطورها الباحث Brown. تعتمد هذه الطريقة على أن التوقع للفترات القادمة يعتمد على العناصر التالية - بيانات فعلية ماضية عن قيمة المتغير مرتبطة بالزمن -، بيانات متوقعة عن قيمة المتغير لأول فترة فقط (جبرين، ٢٠٠٦)، (Faccio, 2010). وفي هذه الطريقة يتم تحديد توقع أول فترة (أول أسبوع مثلاً المراد توقعه بشكل تحكيمي وتكون قيمته مساوية للبيانات الفعلية الماضية لنفس الفترة (أول أسبوع في الفترة الماضية). حيث يعد التنبؤ الأولى لأول فترة لازمة لإستخدام التمهيد الأسي ، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد نسبة معينة للخطأ أو الإنحراف للوصول للتنبؤ الخاص بالفترات القادمة بدقة، وتسمى نسبة الخطأ هنا بمعامل الثابت الممهيد (Smoothing constant α) وتقع قيمته بين صفر وواحد ($0 < \alpha < 1$). و لتوقع لفترات القادمة؛ تستخدم المعادلة الآتية:

توقعات تالية (ت. ت) = تنبؤ الفترة الماضية (ت.م) + α البيانات الفعلية الماضية (ب.م) - التنبؤ الخاص بالفترة الماضية (ت.م)

(Khlef, 2009)، (Sahu and Kumar, 2014) ويمكن توضيح طريقة حساب التوقع بطريقة التمهيد الأسي من خلال المثال التالي :

جدول: (٣) توقع مبيعات الغرف للأسبوع الرابع لشهر إبريل ٢٠١٤ بطريقة التمهيد الأسي

إبريل ٢٠١٤ بالأسبوع	المبيعات الفعلية للفترات الماضية ٢٠١٣	إبريل ٢٠١٤ توقع حجم مبيعات الأسابيع - لشهر إبريل ٢٠١٤ مستخدماً التمهيد الأسي
١	٨٠	٨٠ (يتم وضع قيمه أول أسبوع بشكل تحكيمي من خلال وضع نفس قيمته الفعلية للعام الماضي) "تنبؤ الفترة الحالية بنفس قيمة العام الماضي"
٢	٩٠	(٨٠)
٣	٨٥	(٨١)
٤	٧٠	(٨١,٤)

المصدر: الباحثان من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة

يتم تحديد (α) ما بين (صفر، ١) ، ويشير (Kajiti, 2009) أن إختيار قيمة الثابت الممهيد تتوقف على حسب درجة عدم التأكد من المتغيرات المحيطة بالبيئة الخارجية والداخلية بالمنظمة. فلو كانت مؤشرات البيئة الخارجية تتجه إلى الثبات؛ يتم إختيار معامل بسيط (٠,١، ٠,٢، ٠,٣، ٠,٤، ٠,٥)، أما لو كانت المؤشرات إيجابية لصالح الفندق؛ في هذه الحالة يستخدم معامل كبير (٠,٧، ٠,٨، ٠,٩، ١,٠).

وفي المثال السابق لتوقع الأسابيع (٤،٣،٢) لعام ٢٠١٤، يتم تطبيق المعادلة الآتية ت.ت = (ت.م) + α (ب.م - ت.م)

نفترض أن قيمة α في هذه الحالة هي (٠,١)

توقع الأسبوع الثاني = $٨٠ = (٨٠ - ٨٠) \times ٠,١ + ٨٠$

توقع الأسبوع الثالث = $80 + 0,1(90-80) = 81$

توقع الأسبوع الرابع = $81 + 0,1(85-81) = 81,4$

النماذج السببية: Causal methods

تعتمد هذه الطريقة على قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أحدهما متغير تابع، والآخر مستقل بينهما علاقة سببية (Moon et al, 1998)، (معلا وتوفيق، ٢٠٠٢)، (Ross, 2008). ويتم تحديد شكل هذه العلاقة بين المتغيرين من خلال الإنحدار البسيط، كتأثير الدخل على حجم الطلب. أما لو كانت العلاقة بين أكثر من متغير؛ يعرف النموذج السببي هنا بنموذج الإنحدار المتعدد كتأثير متغير تابع بأكثر من متغير مستقل " تأثير سعر المنتج"، وجودته على حجم المبيعات (مصطفى وعمر ٢٠٠٩)، (Guerard, 2013).

تقاس العلاقة بين المتغيرات بقياس قوة الارتباط أو معامل الارتباط. وتتنحصر قيمته بين $+1$ ، -1 ، $(+1)$ ، يكون الارتباط موجباً تماماً أو طردياً. أي في نفس الاتجاه فالزيادة في المتغير المستقل تؤدي إلى زيادة المتغير التابع، (-1) يكون الارتباط سالباً أو عكسياً في عكس الاتجاه. فكلما زاد المتغير المستقل قل المتغير التابع كزيادة السعر وهبوط الطلب (مصطفى، ٢٠٠٣)، (Reid & Sanders, 2010). وتوجد مجموعة من المعادلات الرياضية والإحصائية التي تفسر الطرق السابقة. لكن في ظل التقدم والتعدد والتعقد النسبي للعمليات الحسابية؛ أصبح استخدام البرامج الإحصائية والرياضية الجاهزة للحاسب الآلي أسرع وأدق في إتمام العمليات التوقعية (Moon et al., 1998). إلا أن مصطفى (٢٠٠٣) يشير بالرغم من توافر الحاسبات والبرامج المتطورة للتحليل الإحصائي، إلا أن تجربة وخبرة المخطط، تعد لازمة لتقليل عوامل عدم التأكد المحيطة بالفندق.

وتعد نقطة اختيار الطريقة المناسبة للتوقع من أصعب الأمور التي تواجه الإدارة، فبإعتمادها عليها سيتوقف مدى نجاح المخرجات المستقبلية. والتي يتوقف عليها أيضاً تكاليف وإستعدادات إدارية تحتاج إلى مجهودات كثيرة في المستقبل؛ الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى نجاح أو فشل الإدارة (Reid & Sanders, 2010) & (Datla et al., 2009). ويرى (مصطفى، ٢٠٠٣)، (Reid & Sanders, 2010) أن عملية إختيار أي من الطرق السابقة تتوقف على مجموعة من العوامل، منها: طبيعة المتغير موضع التنبؤ. فمثلاً لو كان التنبؤ بالطلب على منتج ما فهنا نحتاج لبيانات تاريخية وطريقة تحليل السلاسل الزمنية. أما لو كان المتغير موضع التنبؤ عن التطورات التكنولوجية؛ فتكون الحاجة إلى تقديرات الخبراء الشخصية، المدى الزمني للتوقع: فلو كان المتغير قريب كالتنبؤ بالمبيعات الأسبوعية تستخدم السلاسل الزمنية لإتجاه الطلب عن فترة ماضية. أما لو كان التنبؤ بعيد المدى يمكن استخدام تحليل الإنحدار. وفي حالة التنبؤ متوسط المدى يمكن استخدام طريقة المتوسط المتحرك، - مدى توافر البيانات اللازمة للتوقع. فلو كانت البيانات قليلة أو منعدمة كتقديم منتج لأول مرة، يمكن استخدام طريقة دلفي من ضمن الطرق الوصفية، - تكلفة توفير البيانات اللازمة فلو كان هناك بديل أقل تكلفة في تجميع البيانات يمكن إستخدامه، كإستقصاء آراء وتقديرات رجال البيع بالفندق أو الموزعين كبديل للخبراء في مجال السياحة. ويمكن الإشارة هنا أنه لا يمكن الجزم أن هناك وسيلة مثلى يمكن تطبيقها لكل الفنادق، ولكن يرجع الأمر إلى ظروف كل منشأة وما تريد توقعه والظروف المحيطة بها. ويؤكد Moon et al. (1998) سواء كانت الطرق المستخدمة كمية أو وصفية؛ فالتوقع الجيد يحتاج إلى تكامل الطريقتين. فالبيانات المحللة إحصائياً تحتاج إلى الخبرة التي توجهها إدارياً وبشكل يحقق التكيف مع التقلبات والمتغيرات الموجودة " الدمج بين النتائج الكمية والنتائج الكيفية " المزيج المتكامل من طرق التنبؤ الإحصائية وطرق الخبرة الشخصية (Robinson, 2003).

المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار المناسب

في ظل المراحل السابقة من تحديد الأهداف بشكل دقيق وواضح، تجميع وتحليل البيانات اللازمة عند التوقع والمرتبطة بتحقيق الأهداف، وإختيار طريقة التنبؤ الملائمة تصبح حالات عدم التأكد قد أزيلت بشكل كبير. مما يساعد ذلك في إتمام المرحلة الخامسة وهي إتخاذ القرار المناسب. والذي يعرف بأنه المفاضلة بين أكثر من بديل متاح لحل المشكلة موضع التوقع، وإختيار البديل الأفضل لتحقيق الهدف (محمد، ٢٠٠١).

وهناك ثلاث أنواع من القرارات المرتبطة بالمستقبل؛ القرار الإستراتيجي المرتبط بقرارات بعيدة المدى، القرار التكتيكي المرتبط بقرارات زمنية متوسطة وقصيرة المدى، و القرار الفني المتعلق بالقرارات اليومية (محمد، ٢٠٠٧). ويمر إتخاذ القرار كإحدى مراحل إدارة التوقعات بمرحلة محددة وهي حصر البدائل المتوقعة لحل المشكلة ومحقة للأهداف. ثم تقييم البدائل من خلال تحديد مردود كل بديل بالآخر، الأمر الذي يساعد في النهاية على إختيار البديل المناسب والملائم لحل المشكلة وتحقيق الأهداف (الطاهر، ٢٠٠٣).

في حين أن حسين والقمامين (١٩٩٥) يرون أن إتخاذ القرار قد يعتمد إما على التحليل والإستدلال، إستخدام حل سبق إستعماله وكان مقبولاً في الحالات الشبيهة أو المماثلة لنفس الظروف، أو الإبداع من خلال إستحداث حل جديد. في حين أن (الصيرفي، ٢٠٠٩) يشير إلى أن الخطوات السابقة لإدارة التوقعات يمكن تنفيذها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة؛ وهي ماذا يجب أن نعمل (What)، أين سيتم (Where)، ومن الذي سيقوم بعمله (Who is). في هذه الحالة، ترتبط مع التوقعات فن علم الإدارة، الذي يحتوي بداخله على التخطيط لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له. يضيف (Moon et al, 1998) للنجاح في إدارة التوقعات فيجب معرفة وتطبيق سبعة مفاهيم أساسية، وهي ما تعرف باسم 'seven keys' سبعة مفاتيح إدارة التوقعات بفاعلية، وهم:

- ١- معرفة ما هو حقيقة التوقع وما هو ليس بتوقع
- ٢- التخطيط للتوقع الجيد
- ٣- الإتصال والتعاون والتنسيق
- ٤- تحديد طريقة التحليل المناسبة
- ٥- الحكمة من القائمين على إدارة التوقعات
- ٦- إعطاء الأهمية والإهتمام للتوقع وعدم الإستهتار بالأمر

٧- القياس ثم التقييم ثم القياس لمعرفة مدى فاعلية خطوات إدارة التوقع

وفي ظل الآليات الخمس السابقة لإدارة التوقعات، يرى (Czinkota and Ronkainen, 2004) أن هناك مرحلة مهمة، وهي الرقابة وتقييم الأداء. فمن الضروري متابعة القرارات والإستفادة من المعلومات المرندة للحكم على مستوى فاعلية التوقعات. إلا أن بازرة (٢٠٠١) و جبر (٢٠٠٧) يروا أن مرحلة الرقابة هي إحدى خطوات التخطيط الإستراتيجي وليس إدارة التوقعات. فعند وضع الخطة يتم تحديد مسؤلية كل فرد في التنظيم ودوره في تنفيذ الخطة، وهنا يأتي الدور الرقابي للإدارة من أن كل فرد يقوم بعمله للتأكد من أن التنفيذ يسير في الإتجاه الصحيح.

تأثير إدارة التوقعات على الأداء الفندقى

يعد الأداء أهم أهداف جميع المنظمات، والذي يوجه إليه كافة أنشطة الفندق، فلا يمكن القول أن إدارة التوقعات ناجحة أو فاشلة داخل الفندق إلا بقياس مدى تأثيرها على مستوى الأداء. لذلك يجب أن يكون هناك مقاييس للأداء، يمكن من خلالها معرفة مدى تأثير إدارة التوقعات على مستوى الأداء الفندقى. (Moon, 1998) and (Mosse et al., 1996) وخاصة أن إدارة التوقعات الناجحة هي التي تمكن ادارة الفندق من تحقيق أهدافه المرتبطة بالمرجات أو ما يسمى بالأداء الفندقى (Ross, 2008). ويمكن قياس الأداء من خلال قياس النتائج المالية للنشاط وهو ما يسمى بالأداء المالى "Quantitative Outcomes". أو من خلال المخرجات الإدارية التي لا تقاس بأرقام مالية وتعرف بالأداء الإدارى "Qualitative Outcomes". وفي كلتا الحالتين يتم تقييم الأداء من خلال قياسه بمعايير أداء محددة "PIS"، لقياس نقاط القوة والضعف لهدف مخطط له مسبقاً (Mosse et al., 1996)، (Poster & Streib, 2005)، (Parmenter, 2007).

الأداء المالى

يمثل الأداء المالى أحد جوانب قياس الأداء الفندقى، وفي الغالب يركز على قياس الأداء المرتبط بالجوانب المالية في الأجل القصير من خلال قياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. فهو يعبر عن إظهار نتائج إتخاذ القرارات المرتبطة بأى نشاط إدارى ومنها نتائج إتخاذ قرارات مرتبطة بممارسات إدارة التوقعات، ومن الأهداف المالية التي تمثل مؤشرات لقياس الأداء المالى المحاور الآتية:

- التدفق النقدى "حجم المبيعات"

- الربحية

- انخفاض التكاليف

- العائد على الإستثمار.

(صبيح، ٢٠٠١)، (Negi, 2002)، (Ross, 2008)، (Datta et al., 2009)، (العمرى، ٢٠٠٩)، (محمود، ٢٠١٣).

يشير كلا من (عطية، ٢٠٠٤)، (الصيرفى، ٢٠٠٩)، (Datta et al., 2009) أن مؤشر الربحية من أهم المقاييس التي يعتمد عليها المحللون الماليون في تقييم أداء المنظمة. إلا أن (الخليلة، ٢٠٠١)، (Moon et al. 1998) يروا أن معدل الربحية لا يمكن الإعتماد عليه بمفرده دون الأخذ في الإعتبار جودة الربحية، من خلال التعرف على حجم المبيعات للدلالة على حجم الطلب على خدمات المنظمة، وتأثير هذه الربحية على حجم الإستثمار أو العائد على الإستثمار والتي تقيس قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة. فلو كانت النسبة مرتفعة فهذا مؤشر على كفاءة السياسات الإستثمارية، أما لو كانت منخفضة فيعكس ذلك ضعفاً في أداء المنظمة (الخليلة، ٢٠٠١). فالعائد على الإستثمار هو معيار عام يشتمل على نشاطات المشروع مثل المبيعات ورأس المال المستخدم وعدد الأشخاص وتكاليف الإنتاج (صبيح، ٢٠٠١). ويضيف (Ross 2008)، (Datta et al. 2009) بأن أحد مؤشرات الأداء المالى هي القدرة على تخفيض التكاليف من خلال تجنب التكاليف غير الضرورية وتحديد حجم الإنتاج والمخزون المناسبين لكل فترة لتجنب الإهدار.

الأداء الإدارى

يرتبط الأداء الإدارى بقياس الجوانب غير المالية المرتبطة بفاعلية النشاط متضمنا الأبعاد التنظيمية (الدواوي، ٢٠١٠). ومن مؤشرات قياس الأداء الإدارى؛ تعظيم حصة المنظمة الفندقية من السوق السياحية، تحقيق مستوى عال من الرضا لضيوف الفندق والذي يؤثر بدوره على تكرار الزيارة، الصورة الذهنية الجيدة للفندق أمام الأسواق السياحية، تنمية المركز التنافسي للفندق، الوقت والتكلفة. وتعد هذه المؤشرات هي محددات لقياس مدى تحقيق الأهداف (حامد، ٢٠٠٢)، (حجازي، ٢٠٠٤)، (Kotler et al., 2005)، (الطاني، ٢٠٠٦).

يرتبط مؤشر تعظيم حصة المنظمة الفندقية من الأسواق السياحية بزيادة حجم الطلب وتنوع الأسواق المستهدفة. فالتوقع الجيد هو الذي يساعد على توقع حجم الطلب والأسواق المستهدفة. فبناء على دراسة مجموعة من المنظمات الخدمية إتضح أن إدارة التوقعات ساعدت على تحسن حجم الطلب وتنوع الأسواق بنسبة تتراوح بين ٦٠ - ٨٥،٨٥% (Moon et al., 1998). كما أن تكرار زيارة العميل للفندق تعد مؤشراً قوياً عن مستوى الأداء الإدارى بالمنظمة النابع عن توقع إحتياجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها بشكل أكبر مما كان يتوقعه العميل (Hamil, 2005)، (Kotler et al., 2005). ويؤكد حامد (٢٠٠٢) على أن الصورة الجيدة عن المنظمة في أذهان العملاء هي مؤشر نجاح إستراتيجى الفندق طويلة المدى المبنية على التوقعات الجيدة من خلال معرفة كيفية إدراك العميل للمنظمة الخدمية مقارنة مع المنافسين، الأمر الذي يترتب عليه تنمية المركز التنافسي للمنظمة من وجهة نظر العملاء. كما يجب وضع عنصر الوقت والتكلفة في الإعتبار، فالتوقع الجيد يحقق العديد من المنافع؛ منها تحسين الأداء الفندقى من خلال الحفاظ على الوقت والمال من خلال نظام تحذير مبكر يقوم بإعلام الإدارة عن أى مشكلة قبل أن تظهر، والقرار المناسب لمواجهتها مما يساعد على تجنب مصاريف ووقت كبير قد يهدر إذا وقعت المشكلة بالفعل دون توقعها (حامد، ٢٠٠٢)، (Kalinowski, 2005)، (Ulengin, 2011).

في ظل المعايير السابقة يشير (Mosse et al., 1996) بأن تحقيق الأهداف يعد المؤشر العام لجوانب الأداء المالى والإدارى. إلا أن (Hamil, 2005) يضيف مؤشران آخران كمقاييس للأداء بشكل عام وإدارة التوقعات بشكل خاص وهم (التكلفة Cost - الجدول الزمني-schedule الكيفية Scopand Quality)، وأطلق عليهم مصفوفة إدارة التوقعات (E M M). ويمكن الإشارة هنا أن المقاييس السابقة هي مقاييس عامة يمكن قياس مؤشرات الأداء في ظلها أى تحقق كل مؤشر في ظل التكلفة والوقت المحدد وطريقة التنفيذ.

ويوضح Moon et al., (1998) بأن قياس فاعلية آليات إدارة التوقعات يتحدد من خلال قياس التأثير على مؤشرات الأداء، فلو كان التأثير إيجابياً فهذا دليل على نجاح وفاعلية إدارة التوقعات، ويزيد من مدى الثقة في عملية التوقعات. أما لو كان التأثير سلبياً فيعني أن هناك خطأ معين يجب تحديده وتصحيحه، وهو ما يعرف بالإنحراف السلبي لتقييم تأثير إدارة التوقعات على مستوى الأداء. تبين من خلال عرض آراء الدراسات الأدبية السابقة، وجود فجوة بحثية ممثلة في عدم قياس مدى تأثير إدارة التوقعات بممارساتها الكاملة على مستوى الأداء الفندقي. بذلك تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تقيس تأثير إدارة التوقعات على مستوى الأداء بشقيه المالي والإداري وخاصة في المجال الفندقي .

منهج البحث

الدراسة الإستطلاعية لموضوع البحث

قام الباحثان بدراسة إستطلاعية لموضوع البحث قبل التطرق في دراسته للتأكد من أهمية البحث، ووجود مشكلة قائمة بالفعل تواجه قطاع الفنادق في مصر من خلال إستطلاع بعض آراء اللجنة التنفيذية ببعض فنادق شرم الشيخ. ساعدت هذه الدراسة الإستطلاعية على الآتي: الفهم الدقيق لجوانب مشكلة البحث، تحديد فروض الدراسة، تحديد أهمية وأهداف البحث، تحديد مصادر جمع البيانات وعينة البحث، تحديد خطة البحث والمنهج العلمي المقترح.

عينة البحث

تم تحديد مجتمع البحث المتمثل في إختيار بعض فنادق ومنتجعات مدينة شرم الشيخ (٢٥ فندقاً) كعينة إحصائية عشوائية. تم تحديد الدرجة السياحية للفنادق وهي الخمسة نجوم؛ لأنها تمتلك من السياسات الإدارية والمصادر المالية والقوى البشرية ما يولها لتطبيق آليات إدارة التوقعات. وتم توزيع إستمارات الإستقصاء على أعضاء اللجنة التنفيذية (كوحدة المعاينة) بفنادق العينة المختارة (التسويق والمبيعات- الموارد البشرية- الأغذية والمشروبات - الهندسة والصيانة - الإيرادات والعائد - المكاتب الأمامية - الإشراف الداخلي)، لإرتباط البيانات المطلوب تجميعها بهم. فهم الأكثر خبرة ومعرفة بعمليات التخطيط والتوقعات، ومعرفتهم بسياسة الإدارة ممثلين للأقسام الإدارية العليا الملمة بإستراتيجيات الفندق .

تم تحديد حجم العينة بالإستناد لنظرية روسكو (Rosecoe, 1975) التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون أكثر من (30) وأقل من (500) فإنه مناسب لجميع الدراسات. وبناءاً عليه فقد تم توزيع ١٦٠ إستمارة إستقصاء، تم إلغاء ٤٠ إستمارة لعدم إحتوائها على إجابات كل الأسئلة، ليبقى ١٢٠ إستمارة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة ٧٥%.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحثان بإستخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لبيان مدى الإتساق الداخلي وإعتمادية الإستبانة كأداة للدراسة، ومقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والمتوسط لوصف إستجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة، كما تم إستخراج الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى حساب معامل الإلتواء للدلالة على مدى إعتدالية توزيع البيانات، كما تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لإيجاد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وبيان مدى قدرة المتغيرات المستقلة على توقع وتفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع.

قد تم إعتداد مقياس ليكرت ذو الأبعاد الخمسة للإجابة على أسئلة الدراسة؛ حيث تم تصميم إستمارة الإستقصاء متضمناً ٣٤ مفردة وتم تقسيم النموذج إلى ثلاث أسئلة حسب الغرض منها ولتسهيل عملية التحليل:

السؤال الأول: يتضمن ١٦ مفردة (من ١-١٦) موجهة للتعرف على مدى تطبيق آليات إدارة التوقعات و تراوحت الإجابات بين ٤: حيث ٠ تعنى لا يطبق مطلقاً و ٤ تعني مطبق بصورة كبيرة جداً

السؤال الثاني: يتضمن ٩ مفردات (من ١-٩) تهدف الى تحديد تأثير إدارة التوقعات على الأداء الفندقي (١-٤) لقياس الأداء المالي، (٥-٩) لقياس الأداء الإداري، وتراوحت الإجابات بين ٤: حيث ٠ تعني ليس له تأثير أما ٤ تعني مؤثر بصورة قوية جداً

السؤال الثالث: يتضمن ٩ مفردات (من ١-٩) لمعرفة معوقات تطبيق إدارة التوقعات، وتراوحت الإجابات بين ٤: حيث ٠ تعني غير موافق بشدة في حين ٤ تعني موافق بشدة، ملحق (١) .

إختبار المصادقية: (Validity)

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق إعتداد الباحثان على عدد هائل من الأدبيات والدراسات السابقة (جدول ٤) - لإستقاء المفردات المعبره عن متغيرات البحث والقادرة على قياس الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة. هذا فضلاً عن عمل دراسة إستطلاعية مسبقة (Pilot Study) من خلال عرض الأداة على عدد من المدراء ذوي الخبرة بمجال البحث (الإدارة الفندقية)، للتأكد من صلاحية وقدرة الأداة على قياس متغيرات الدراسة. وبناء على ما سبق تم إعتداد أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونه من ٣ أسئلة بإجمالي (٣٤) مفردة.

في ضوء الأدبيات المتاحة؛ تم تصميم الجدول (٤) الذي يوضح الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بالبحث والتي تمثل مفردات الإستبانة التي اعتمدها الباحثان لقياس متغيرات الدراسة.

إدارة التوقعات وتأثيرها على مستوى الأداء الفندقى

جدول (٤): ملخص الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة

الرمز	المتغيرات	المفردات	الدراسات السابقة
X1	آليات إدارة التوقعات	<p>المرحلة الأولى (تحديد الهدف) يتم تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد وإمكانية قياسية -إنسجام الأهداف مع رسالة ورؤية الفندق</p> <p>يراعي المتغيرات الخارجية والداخلية للفندق</p> <p>المرحلة الثانية (تجميع البيانات) تتم عملية تجميع البيانات بشكل مستمر (ماضية-حالية) تجميع بيانات من البيئة الخارجية للفندق</p> <p>تجميع بيانات عن البيئة الداخلية للفندق (مالية- إدارية)</p> <p>المرحلة الثالثة (تحليل البيانات) تحليل البيانات بشكل كمي وإخراجها في شكل تقارير تحليل البيانات بشكل كفي وإخراجها في شكل تقارير</p> <p>المرحلة الرابعة (إختيار النموذج المناسب للتوقع)</p> <p>الطريقة الكيفية الحس والخبرة (المدراء التنفيذيين) طريقة الخبراء مندوبي المبيعات -الملاء طريقة دلفي ب- الطرق الكمية نماذج تحليل السلاسل الزمنية</p> <p>- نماذج سببية (علاقة السبب والنتيجة - الدخل والسعر)</p> <p>المرحلة الخامسة (إتخاذ القرار المناسب) (تحديد البدائل- تقييم البدائل- إختيار البديل الملائم)</p>	<p>(Phelan,2008) (الصيرفي،٢٠٠٩)(صبيح،٢٠٠١) (عبدالعزيز،٢٠٠١) (Phelan,2003)</p> <p>(Tone,2008),(Datta et al.,2009) (Kotler & Armstrong,2012) (شحاته،٢٠١٢) (McCabe,2009) (مصطفى،٢٠٠٣) (العلاق،١٩٩٦)،(الصيرفي،٢٠٠٩)،(Kotler et al.,2005) (عبدالوهاب،١٩٩٦)،(Kotler et al.,2005) (السيد،٢٠٠١) (السيد،٢٠٠١)</p> <p>(Reid&Sanders,2010),(Armstrong&Green,2005) (مصطفى،٢٠٠٢)،(محمد،٢٠٠١)</p> <p>(Budrevicius,2001),(Khlef,2009) (مصطفى،٢٠٠٣) (Hamil,2005) (محمد،٢٠٠١)،(معلا وتوفيق،٢٠٠٢) (Gor & Tower,2009) (Armstrong & Brodie,1999) (Khlef,2009)،(معلا وتوفيق،٢٠٠٢) (Reid & Sanders,2010) (Armstrong & Brodie,1999) (بازرعة،٢٠٠١)</p> <p>(Blocher et al.,2004),(Armstrong & Green,2005),(Gor & Tower,2009),(Reid & Sanders,2010) (Hendry,2002),(Budravicius,2001) (Ross,2008),(Khlef,2009),(Faccio,2010) (Moon et al.,1998),(Ross,2008)(Reid & sanders, 2010) (مصطفى،٢٠٠٢)</p> <p>(محمد،٢٠٠١)،(الطاهر،٢٠٠٣)،(محمد،٢٠٠٧)،(حسين والقطامين،١٩٩٥)</p>

<p>(Meloan &Grahm,2001),(Robinson,2003),(Holloway,2004)</p> <p>(محمد، ٢٠٠١)، (منير، ٢٠٠٨)</p> <p>(Moon et al.,1998)</p> <p>(Sahu &Kumar,2014)</p> <p>(محمد، ٢٠٠١)، (Sahu&Kumar,2014)، (Brazeal&Herbert, 1999)</p> <p>(منير، ٢٠٠٨)</p>	<p>عدم وجود نظام للمعلومات عدم تحديث البيانات المتوفرة</p> <p>إفتقاد التنسيق بين أقسام وإدارات الفندق المركزية في إتخاذ القرار</p> <p>عدم وضوح الأهداف العامة للفندق</p> <p>قلة الموارد المالية المتاحة والمخصصة لإدارة التوقعات</p> <p>ندرة الكوادر البشرية المؤهلة وظيفيا وفنيا نقص المختصين في مجالات التقنية</p>	<p>معوقات إدارة التوقعات</p>	<p>X2</p>
<p>(Datta et al., 2009)، (صبيح، ٢٠٠١)، (Negi,2002)، (Ross,2008)</p> <p>(محمد، ٢٠١٣)</p> <p>(Moon et al.,1998)، (الخلايلة، ٢٠٠١)</p> <p>(Datta et al.,2009)، (الصيرفي، ٢٠٠٩)، (عطية، ٢٠٠٤)</p> <p>(صبيح، ٢٠٠١)، (الخلايلة، ٢٠٠١)</p> <p>(Ross,2008)، (Datta et al.,2009)</p>	<p>أ- مؤشرات مالية (Y1)</p> <p>-زيادة حجم المبيعات</p> <p>-زيادة ربحية الفندق</p> <p>-العائد على الإستثمار ROI</p> <p>-تخفيض التكاليف</p>	<p>مؤشرات مستوى الأداء الفندقي</p>	<p>Y</p>
<p>(حامد، ٢٠٠٢)، (حجازي، ٢٠٠٤)، (Kotler et al., 2005) و (الطائي، ٢٠٠٦)</p> <p>(Moon et al., 1998)</p> <p>(Hamil,2005) and (Kotler et al., 2005)</p> <p>(حامد، ٢٠٠٢)</p> <p>(حامد، ٢٠٠٢)</p> <p>(Kalinowski,2005) and (Ulengin,2011)</p>	<p>أمؤشرات إدارية (Y2)</p> <p>-زيادة الحصة السوقية</p> <p>-زيادة العملاء المتكررون</p> <p>-التميز على المنافسين (تحقيق الميزة تنافسية)</p> <p>-الصورة الذهنية للفندق</p> <p>-Time & Money-</p>	<p>مؤشرات مستوى الأداء الفندقي</p>	<p>Y</p>

النتائج والمناقشة

إختبار الاعتمادية: (Reliability)

تم إستخدام إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس، بمعنى مدى إمكانية الحصول على نفس نتائج الدراسة، في حال تكرارها من قبل باحثين آخرين تحت ظروف مشابهة للدراسة الحالية. حيث تراوحت قيمة α ما بين (٠.٧١١) إلى (٠.٩٧٤). وذلك لجميع مفردات الإستبانة. تشير هذه القيم إلى أن الأداة تتمتع بدرجة اعتمادية عالية تفي بأغراض الدراسة كونها أعلى من النسبة المقبولة (٦٠%). يوضح الجدول (٥) قيم ألفا لمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة). كما تم إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، والتي أظهرت أيضاً معاملات ارتباط تتراوح ما بين (٠.٣٣٢) : (٠.٨٤٢). وهي بذلك تعد مقبولة إحصائياً كونها تخطت المعدل المقبول إحصائياً (٠.٣). بالتالي تدل تلك القيم على ثبات الإتساق الداخلي بين مقاييس فقرات الإستبانة.

إدارة التوقعات وتأثيرها على مستوى الأداء الفندقى

جدول (٥): حساب معامل الارتباط ومعامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الأساليب الإحصائية				متغيرات الدراسة	
معامل ألفا للمرحلة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	كود المفردة		
.947	.949	.521	A1a	المرحلة الأولى (A1)	آليات إدارة التوقعات (A)
	.949	.533	A1b		
	.945	.727	A1c		
.945	.944	.788	A2a	المرحلة الثانية (A2)	
	.946	.701	A2b		
	.945	.708	A2c		
.944	.945	.721	A3a	المرحلة الثالثة (A3)	
	.944	.761	A3b		
.944	.945	.750	A4a1	المرحلة الرابعة (A4)	
	.946	.665	A4a2		
	.946	.681	A4a3		
	.946	.672	A4a4		
	.944	.781	A4a5		
	.942	.842	A4b1		
	.945	.763	A4b2		
.944	.944	.795	A5	المرحلة الخامسة (A5)	
.711	.714	.428	B1a	مؤشرات الأداء المالي (B1)	مؤشرات مستوى الأداء (B)
	.730	.332	B1b		
	.709	.459	B1c		
	.693	.551	B1d		
.720	.724	.369	B2a	مؤشرات الأداء الإداري (B2)	
	.720	.391	B2b		
	.726	.359	B2c		
	.718	.408	B2d		
	.712	.441	B2e		
.785	.795	.424	C1	معايير تطبيق إدارة التوقعات (C)	
	.789	.480	C2		
	.787	.486	C3		
	.788	.479	C4		
	.773	.589	C5		
	.775	.579	C6		
	.788	.479	C7		
	.788	.485	C8		
	.788	.486	C9		

التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وكما هو مبين في الجدول (٦)، بأن قيم الوسط الحسابي لمتغيرات البحث تراوحت ما بين (١,٢٣) و (٢,٧٧). كما تراوحت قيم الوسيط ما بين ١: ٣ مما يعد مؤشراً مقبولاً للممارسات الفعلية لمتغيرات الدراسة (إدارة التوقعات، مستوى الأداء الفندقى، معوقات تطبيق إدارة التوقعات). كما أظهرت النتائج أن قيم الإنحراف المعياري للمتغيرات تراوحت ما بين (١,٢٤) و (١,٦٦) مما يعني أن البيانات

تتحرف قليلاً عن متوسطها. وبالتالي يدل ذلك على التوزيع الطبيعي للبيانات. أما بخصوص قيم معامل الإلتواء والتي كانت معظمها قريبة من الصفر، الأمر الذي يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول: (٦) نتائج الوسط الحسابي والوسيط والإحراف المعياري ومعامل الإلتواء لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي					متغيرات الدراسة:		
Skewness	Std.	Median	Mean	كود			
-0.723	1.4212	3.000	2.617	A1a	المرحلة الأولى (A1)	آليات إدارة التوقعات (A)	
-0.481	1.3041	2.500	2.217	A1b			
-0.038	1.5519	2.000	1.942	A1c			
-0.109	1.5870	2.000	2.050	A2a	المرحلة الثانية (A2)		
-0.012	1.3429	2.000	1.858	A2b			
-0.632	1.3841	3.000	2.483	A2c			
0.590	1.3580	1.000	1.233	A3a	المرحلة الثالثة (A3)		
-0.508	1.4248	3.000	2.308	A3b			
-0.224	1.2662	2.500	1.958	A4a1	المرحلة الرابعة (A4)		
-0.394	1.4021	2.500	2.475	A4a2			
-0.783	1.2947	3.000	2.767	A4a3			
-0.720	1.2457	3.000	2.667	A4a4			
-0.448	1.3622	1.000	1.900	A4a5			
0.334	1.6085	1.000	1.633	A4b1	المرحلة الخامسة (A5)		
-0.671	1.2034	1.000	1.325	A4b2			
0.656	1.3504	1.000	1.592	A5	المتوسط العام		
	1.381		2.064		مؤشرات الأداء المالي (B1)		مؤشرات مستوى الأداء (B)
210.-	1.4992	3.000	2.233	B1a			
229.-	1.4094	3.000	2.217	B1b			
361.-	1.4590	3.000	2.425	B1c			
307.-	1.4366	3.000	2.358	B1d			
361.-	1.3950	3.000	2.308	B2a	مؤشرات الأداء الإداري (B2)		
382.-	1.3441	3.000	2.408	B2b			
344.-	1.4211	3.000	2.325	B2c			
499.-	1.3901	3.000	2.483	B2d			
103.-	1.3932	2.500	2.342	B2e			
	1.41		2.344		المتوسط العام		
0.633	1.5005	1.000	1.475	C1	معوقات تطبيق إدارة التوقعات (C)		
0.156	1.6639	2.000	1.767	C2			
0.313	1.3472	2.000	2.092	C3			
0.486	1.5446	1.000	1.475	C4			
0.310	1.5948	1.000	1.667	C5			
-0.260	1.5174	3.000	2.092	C6			
-0.193	1.4724	2.500	2.092	C7			
0.361	1.3420	1.000	1.675	C8			
0.696	1.6166	1.000	1.408	C9			
	1.511		1.749		المتوسط العام		

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك موافقة متوسطة من قبل مفردات العينة نحو المتغير المستقل الأول (آليات إدارة التوقعات)، فقد بلغ متوسط الاستجابة الكلية ٢,٠٦٤ وهو مقبول، كونه أعلى من متوسط الاستجابة (٢). أيضاً يلاحظ أن هناك درجة موافقة عالية لنصف فقرات هذا المتغير، وهذا يعني أن هناك موافقة إيجابية بصورة طفيفة من قبل مفردات العينة على مفردات متغير آليات إدارة التوقعات. ويشير ذلك إلى أن إدارات الفنادق تحاول تطبيق آليات إدارة التوقعات بمراحلها المختلفة، إلا أنها لم تطبقه بفاعلية كبيرة، نظراً لوجود العديد من المعوقات التي تم ذكرها في أدبيات الدراسة.

حيث تعد إدارة التوقعات من الوظائف الإدارية الدقيقة والتي تحتاج إلى الدقة وتوافر عناصر معينة لتحقيق الفاعلية للتوقع المطلوب. وفي ظل ذلك قد تواجه إدارة التوقعات مجموعة من التحديات، والتي تمثل معوقات لتطبيق وظيفة إدارة التوقعات بكفاءة؛ منها نقص المعرفة والمعلومات عن المستقبل (Robinson, 2008). كما يلاحظ أيضاً من الجدول أعلاه أن هناك موافقة جيدة من قبل مفردات العينة نحو المتغير التابع الأول (مستوى الأداء المالي). فقد بلغ متوسط الاستجابة الكلية ٢,٣٥٨ وهو جيد كونه أعلى من متوسط الاستجابة (٢). يلاحظ أيضاً أن هناك درجة موافقة جيدة لجميع فقرات هذا المتغير. هذا يعني أن هناك موافقة إيجابية من قبل مفردات العينة على فقرات متغير مستوى الأداء المالي، ويشير ذلك إلى جدوى تطبيق آليات إدارة التوقعات على الأداء المالي للمنشآت الفندقية. وذلك على الرغم من الصعوبات الكبيرة التي تحول دون التطبيق الأمثل لآليات إدارة التوقعات بفنادق العينة.

يؤكد كلا من صبيح، (٢٠٠١)، Negi (2002)، Ross (2008)، Datta et al. (2009)، العمري، (٢٠٠٩) و محمود (٢٠١٣) بأن تطبيق ممارسات إدارة التوقعات لها تأثير كبير على أداء المنظمة. كالتأثير على جوانب الأداء المالي للمنظمة، كالتدفق النقدي "حجم المبيعات"، الربحية، إنخفاض التكاليف، العائد على الاستثمار المرتبط بالجوانب المالية في الأجل القصير. وذلك من خلال قياس النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، معبرة عن إظهار نتائج إتخاذ القرارات المرتبطة بممارسات إدارة التوقعات. كما يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك موافقة مرتفعة من قبل مفردات العينة نحو المتغير التابع الثاني (مستوى الأداء الإداري). فقد بلغ متوسط الاستجابة الكلية ٢,٣٤٤ وهو جيد كونه أعلى من متوسط الاستجابة (٢). ويلاحظ أيضاً أن هناك درجة موافقة جيدة لجميع فقرات هذا المتغير. وهذا يعني أن هناك موافقة إيجابية من

إدارة التوقعات وتأثيرها على مستوى الأداء الفندقي

قبل مفردات العينة على فقرات متغير مستوى الأداء الإداري. ويشير ذلك إلى تطور مستوى الأداء الإداري لفنادق العينة جراء تطبيق آليات إدارة التوقعات حتى في ظل التطبيق المتواضع لتلك الآليات. حيث يرتبط الأداء الإداري بقياس الجوانب غير المالية المرتبطة بفاعلية النشاط متضمناً الأبعاد التنظيمية (الداوي، ٢٠١٠). ومن مؤشرات الأداء الإداري المتأثرة بتطبيق إدارة التوقعات:

- تعظيم حصة المنظمة الفندقية من السوق السياحية
- تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لضيوف الفندق والذي يؤثر بدوره على تكرار الزيارة
- الصورة الذهنية الجيدة للفندق أمام الأسواق السياحية
- تنمية المركز التنافسي للفندق
- الوقت والتكلفة

تعد هذه المؤشرات هي محددات لقياس مدى تحقيق أهداف التوقعات (حامد، ٢٠٠٢)، (حجازي، ٢٠٠٤)، (Kotler et al., 2005)، (الطائي، ٢٠٠٦). أخيراً يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك رفض من قبل مفردات العينة نحو المتغير المستقل الثاني (معوقات تطبيق آليات إدارة التوقعات) كون أن متوسط الاستجابة الكلية ١,٧٤٩ وهو بذلك لم يتعدى متوسط الاستجابة (٢). يلاحظ أيضاً أن هناك درجة موافقة مقبولة لثلاث فقرات من هذا المتغير. هذا يعني أن هناك موافقة إيجابية بصورة طفيفة لثلاث فقرات (إفتقاد التنسيق بين أقسام وإدارات الفندق- قلة الموارد المالية المتاحة والمخصصة لإدارة التوقعات- ندرة الكوادر البشرية المؤهلة وظيفياً وفنياً). يتفق ذلك مع كلاً من (Brazeal and Herbert, 1999)، (محمد، ٢٠٠١)، (منير، ٢٠٠٨) بأن إدارة التوقعات تحتاج لتوافر كوادر مؤهلة، تمتلك المهارات العالية والقدرة التحليلية والإبداع والثبات على الاختبار. فالموهبة في إدارة التوقعات مطلوبة، خاصة أن هناك العديد من الدراسات أثبتت أن أولى الناس بالقيام بإدارة التوقعات، هم من لهم إحتكاك مباشر بالمنظمة. حيث تكون فاعليتهم أعلى من اللجوء للخبراء الخارجيين. يؤكد (Sahu and Kumar, 2014) أن إدارة التوقعات تحتاج إلى تكاليف خاصة، حيث تأهيل وتدريب الموارد البشرية "المختصين" على إدارة التوقعات والتخطيط والتدريب على مجالات التقنية الكمية.

تحليل الارتباط : (Correlation analysis)

تم عمل مصفوفة الارتباط الخطي بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لبيان مدى وجود علاقة خطية بين المتغيرات وتحديد اتجاه هذه العلاقة.

جدول (٧): مصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة

معوقات إدارة التوقعات	مستوى الأداء الإداري	مستوى الأداء المالي	إدارة التوقعات		
-0.840**	0.812**	0.758**	1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	إدارة التوقعات
0.000	0.000	0.000	120	N	
0.120	0.120	0.120	120	N	
-0.716**	0.638**	1	0.758**	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	مستوى الأداء المالي
0.000	0.000	0.000	0.000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	
0.120	0.120	0.120	120	N	
-0.758**	1	0.638**	0.812**	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	مستوى الأداء الإداري
0.000	0.000	0.000	0.000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	
0.120	0.120	0.120	120	N	
1	-0.758**	-0.716**	-0.840**	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	معوقات إدارة التوقعات
0.000	0.000	0.000	0.000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	
0.120	0.120	0.120	120	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح لنا من الجدول السابق (٧) أن معامل الارتباط بين إدارة التوقعات ومستوى الأداء المالي (**0.758). عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥. وبالتالي تكون هناك علاقة خطية طردية بين المتغيرين، مما يعني سلامة الفرض البديل الأول (H1). كما يلاحظ من الجدول السابق أيضاً وجود علاقة طردية بين متغير إدارة التوقعات ومتغير الأداء الإداري للفندق. حيث كانت قيمة معامل الارتباط (**0.812) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥. مما يعني سلامة الفرض البديل الثاني (H2). في حين أوضحت مصفوفة الارتباط عن علاقة عكسية بين معوقات إدارة التوقعات، وكل من الأداء المالي والأداء الإداري للفندق، حيث كانت قيم معامل الارتباط (**-0.716) و (**-0.٧٥٨) على الترتيب وجميعها عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، مما يعني سلامة الفرض البديل الثالث والرابع (H3-H4).

تحليل معامل الانحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression)

تم مراعاة توافق جميع الإشتراطات النظرية والرياضية اللازمة لصحة كلا النموذجين. فكما هو موضح بجدول (٧)؛ يلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين جميع متغيرات البحث. كما أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لكلا المتغيرين المستقلين أقل من (٥)، وهذا يدل على عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة. تم اختبار صحة الفرض الأول والفرض الثالث من خلال نموذج الانحدار الأول جدول (٨)، كما تم اختبار صحة الفرض الثاني والفرض الرابع من خلال نموذج الانحدار الثاني جدول (٩) وكانت النتائج التالية:

تقييم النموذج الأول

جدول (٨): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير العوامل المستقلة (إدارة التوقعات، معوقات إدارة التوقعات)

على المتغير التابع مستوى الأداء المالي

النموذج الأول: إدارة التوقعات (X1) - معوقات إدارة التوقعات (X2) - مستوى الأداء المالي (Y1)							
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.		
.772 ^a	.596	.589	.6390	86.270	.000 ^b		
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Toleranc e	VIF
(Constant)	1.757	.401		4.381	.000		
X1	.508	.104	.531	4.901	.000	.294	3.400
X2	-.284	.114	-.270	-2.491	.014	.294	3.400

يشير الجدول (٨) إلى قيم معامل الارتباط الثلاثة، وهي معامل الارتباط البسيط R بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع قد بلغ (.772). تشير هذه القيمة إلى علاقة ارتباط قوية بين إدارة التوقعات ومعوقاتها كمتغيرين مستقلين ومستوى الأداء المالي كمتغير تابع. بينما بلغ معامل التحديد R² (.596). في حين سجل معامل التحديد المصحح Adjusted R² (.589). مما يعني أن المتغيرين المستقلين التفسيريين (إدارة التوقعات ومعوقاتها) استطاعا أن يفسرا (٥٩%) من التغيرات الطارئة على مستوى الأداء المالي لفنادق العينة، والباقي (٤١%) يعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. يدل ذلك على قدرة تنبؤية جيدة للمتغيرين المستقلين على المتغير التابع. يشير الجدول أعلاه (٨) إلى أن قيمة F قد بلغت (86.270) عند مستوى دلالة .000. وهذا يدل على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما يلاحظ في الجدول التالي (٨) ان هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغير المستقل الأول (إدارة التوقعات X1) والمتغير التابع (مستوى الأداء المالي Y1).

حيث يشير معامل الانحدار إلى القيم التالية (Beta = .531, t = 4.901 p < .05) وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق آليات إدارة التوقعات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسن الأداء المالي للمنشأة بمقدار (٥,٣) وحدة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التوقعات كمتغير مستقل ومستوى الأداء المالي كمتغير تابع وبالتالي تحقق صحة الفرض الأول. كما يلاحظ في الجدول أعلاه (٨) أن هناك علاقة سلبية بين المتغير المستقل الثاني (معوقات تطبيق إدارة التوقعات X2) والمتغير التابع (مستوى الأداء المالي Y1). حيث يشير معامل الانحدار إلى القيم التالية (Beta = -.270, t = -2.491 p < .05). وهذا يعني أن كلما أمكن السيطرة على المعوقات وتقليلها بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي ذلك إلى تحسن الأداء المالي للمنشأة بمقدار (٢,٧) وحدة. والعكس أيضاً، فكلما زادت المعوقات بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى تراجع الأداء المالي للفندق بمقدار (٢,٧) وحدة. يدل هذا على أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق إدارة التوقعات كمتغير مستقل ومستوى الأداء المالي كمتغير تابع؛ وبالتالي تحقق صحة الفرض الثالث.

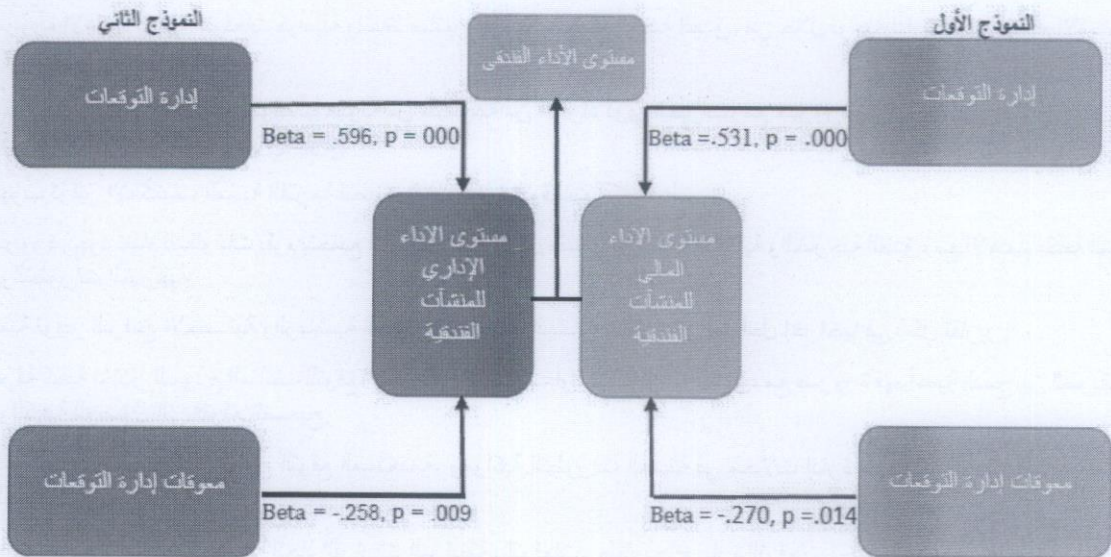
تقييم النموذج الثاني

جدول (٩): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لتأثير العوامل المستقلة (إدارة التوقعات ، معوقات إدارة التوقعات) على المتغير التابع (مستوى الأداء الإداري)

النموذج الثاني: إدارة التوقعات (X1) - معوقات إدارة التوقعات (X2) - مستوى الأداء الإداري (Y2)							
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.		
.824 ^a	.680	.674	.5533	124.111	.000 ^b		
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.603	.347		4.617	.000		
X1	.554	.090	.596	6.174	.000	.294	3.400
X2	-.264	.099	-.258	-2.674	.009	.294	3.400

يشير الجدول (٩) إلى قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع قد بلغ (.824). وتشير هذه القيمة إلى علاقة ارتباط قوية بين إدارة التوقعات ومعوقاتها، كمتغيرين مستقلين ومستوى الأداء الإداري كمتغير تابع. بينما بلغ معامل التحديد R^2 (.680). في حين سجل معامل التحديد المصحح Adjusted R^2 (.674). مما يعني أن المتغيرين المستقلين التفسيريين (إدارة التوقعات ومعوقاتها) إستطاعا ان يفسرا (67%) من التغيرات الطارئة على مستوى الاداء الاداري لفنادق العينة والباقي (33%) يعزى لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. يدل ذلك على قدرة تنبؤية جيدة للمتغيرين المستقلين على المتغير التابع.

يشير الجدول أعلاه (٩) إلى أن قيمة F قد بلغت (124.111) عند مستوى دلالة 0.000. وهذا يدل على القوة التفسيرية العالية جداً لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد. كما يلاحظ في الجدول (٩) ان هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغير المستقل الأول (إدارة التوقعات X1) والمتغير التابع (مستوى الأداء الإداري Y2). أيضا يشير نموذج الإنحدار إلى القيم التالية ($Beta = .596, t = 6.174, p < .01$)، وهذا يعني أن التغير في مستوى تطبيق آليات إدارة التوقعات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسن الأداء الإداري للمنشأة بمقدار (٥,٩) وحدة. وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التوقعات كمتغير مستقل ومستوى الأداء الإداري كمتغير تابع؛ وبالتالي تتحقق صحة الفرض الثاني. كما يلاحظ من الجدول أعلاه (٩) أن هناك علاقة سلبية بين المتغير المستقل الثاني (معوقات تطبيق إدارة التوقعات X2) والمتغير التابع (مستوى الأداء الإداري Y2). حيث يشير معامل الإنحدار إلى القيم التالية ($Beta = -.258, t = -2.674, p < .01$)، وهذا يعني أنه كلما أمكن السيطرة على المعوقات وتقليلها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى تحسن الأداء الإداري للمنشأة بمقدار (٢,٦) وحدة. والعكس أيضاً فكلما زادت المعوقات بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى تراجع الأداء الإداري للفندق بمقدار (٢,٦) وحدة. وهذا يدل على أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق إدارة التوقعات كمتغير مستقل ومستوى الأداء الإداري كمتغير تابع؛ وبالتالي تتحقق صحة الفرض الرابع.



شكل (٥): النموذج المقترح للتنبؤ بأثر إدارة التوقعات ومعوقات تطبيقها على مستوى الأداء الفندقى

الخاتمة

تعد إدارة التوقعات أحد فروع الإدارة الحديثة ذات الارتباط القوي بوظائف الإدارة الفندقية، نظرا للمتغيرات والتطورات المستمرة في البيئة الخارجية للفندق مع ارتفاع حدة المنافسة بين الفنادق. الأمر الذي يحتاج إلى تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف بشكل واضح وتوقع الأحداث والإستعداد لها لإتخاذ القرار الصحيح. ولأن يتأتى ذلك إلا من خلال تطبيق مجموعة خطوات متكاملة لإدارة التوقعات، كتحديد الهدف من التوقع، تجميع البيانات وتحليلها، وإختيار النموذج المناسب للتوقع "كيفي-كمي". ويترتب على تطبيق المنهجية المتكاملة لإدارة التوقعات تأثير واضح على الأداء الفندقي؛ كتعظيم حصة المنظمة الفندقية من السوق السياحية، تحقيق مستوى عال من الرضا لضيوف الفندق والذي يؤثر بدوره على تكرار الزيارة، الصورة الذهنية الجيدة للفندق، تنمية المركز التنافسي للفندق، الوقت والتكلفة ممثلين للأداء الإداري للفندق. وهناك المؤشرات المالية كالتدفق النقدي "حجم المبيعات"، الربحية، انخفاض التكاليف، والعائد على الإستثمار. وتعد هذه المؤشرات هي محددات لقياس مدى تحقيق الأهداف المرتبطة بالمرجات. ويظهر من خلال ذلك أهمية تطبيق إدارة التوقعات كوسيلة ونشاط مستمر يجب أن تقوم عليه جميع أنشطة الفندق.

النتائج

- 1- تفقد معظم فنادق العينة المنهجية العلمية المتكاملة لتطبيق آليات إدارة التوقعات؛ ويظهر ذلك من خلال الآتي:
 - يفقد تحديد الهدف كمرحلة أولى من آليات التوقع إنسجامه مع رؤية ورسالة الفندق، مع عدم مراعاة كافة المتغيرات الخارجية والداخلية للفندق بشكل كبير.
 - أوضحت معظم العينة أن عملية تجميع البيانات لا تتم بشكل مستمر، مع عدم الإهتمام الكافي بتجميع بيانات عن المتغيرات والتطورات الخارجية والداخلية للفندق.
 - إفتقاد معظم العينة لوجود أنظمة إحصائية وبرامج حاسب آلي لتحليل البيانات المجمع لتقدمها في شكل تقارير.
 - تعد الطرق الكيفية هي الأكثر إستخداما داخل الفنادق، حيث الإعتماد على الحدس والخبرة لمدراء الأقسام بالفندق. وهو ما يعرف بإجتمع اللجنة التنفيذية، في حين أن معظم حجم العينة لا تطبق طريقة دلفي للتوقعات.
 - أكدت معظم العينة عدم تطبيق الطرق الكمية في التوقعات، في حين أن نسبة قليلة تطبق بعض نماذج تحليل السلاسل الزمنية والنماذج السببية.
 - معظم العينة لا تراعي منهجية إتخاذ القرار بخطواتها المتكاملة من تحديد البدائل وتقييمها وإختيار البديل الملائم
- 2- أظهرت الدراسة وجود تأثير واضح وكبير لتطبيق آليات إدارة التوقعات على مستوى الأداء المالي والإداري، ويظهر التأثير الأكبر لتطبيق آليات إدارة التوقعات على الأداء الإداري أكثر من المالي.
- 3- تواجه إدارة التوقعات مجموعة من المعوقات ذات التأثير الواضح على فاعلية تطبيق إدارة التوقعات بالفنادق المصرية، حيث يمثل كلا من فقدان التنسيق بين إدارات الفندق وقلة الموارد المالية المتاحة والمخصصة لإدارة التوقعات وندرة الكوادر البشرية المؤهلة وظيفيا وفتيا من أكثر المعوقات تأثيراً على فاعلية إدارة التوقعات.

التوصيات

- 1- ضرورة الإهتمام بإدارة التوقعات كوسيلة ونشاط مستمر تقوم عليه جميع أنشطة الفندق، من خلال توجيه إدارة الفندق لجميع الأقسام بأهمية التوقع لنجاح عملية التخطيط.
- 2- أهمية وجود لجنة متخصصة للتوقعات مكونة من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات، مع ضرورة تأهيلهم وتطوير أدائهم بشكل مستمر في مجالات التقنية الكمية وطرق التوقع.
- 3- وجوب توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق آليات إدارة التوقعات.
- 4- ضرورة وجود نظام للمعلومات يقوم بتجميع البيانات بدقة وبشكل مستمر من البيئة الداخلية والخارجية للفندق، مع الإهتمام بكافة المتغيرات والتطورات الخارجية.
- 5- أهمية توفير البرامج الإحصائية والرياضية الحديثة لتحليل تلك البيانات بشكل دقيق من أجل إخراجها في شكل تقارير.
- 6- معرفة كيفية إختيار النموذج المناسب للتوقع، بناءً على كل موقف أو مشكلة تواجه الفندق، مع ضرورة فهم أهمية الدمج بين الطريقة الكمية والكيفية للوصول إلى التوقع الصحيح.
- 7- أهمية مراجعة مدى فاعلية نماذج التوقع المستخدمة، ومواكبة التطورات الحديثة في مجالات إدارة التوقعات وأحدث النماذج المستخدمة للتوقعات.
- 8- وجوب الإبتعاد عن المركزية في إتخاذ القرارات المرتبطة بالتوقعات، حيث نجاح إدارة التوقعات تعتمد بشكل كبير على أخذ آراء الخبراء والمسؤولين للوصول للقرار المناسب.
- 9- أهمية قياس مدى فاعلية تأثير إدارة التوقعات من خلال قياس مؤشرات الأداء الفندقي بشقيه المالي والإداري كمؤشر لنجاح التخطيط الإستراتيجي.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- إبراهيم، جلال ومصطفى، نهال فريد (٢٠٠٤)، " إدارة اللوجستيات " - الدار الجامعية ، الإسكندرية.
أيوب، نادرة (١٩٩٧)، " نظرية القرارات الإدارية " - دار زهران.
بازرعة، محمود صادق (٢٠٠١)، " إدارة التسويق " - المكتبة الأكاديمية - القاهرة.
جبرين، علي هادي (٢٠٠٦)، " إدارة العمليات " - دار الثقافة والنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
الجبوري، عبد الكريم راضي (٢٠٠١)، " العلاقات العامة فن وإبداع - تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة " - دار التيسير للنشر والتوزيع - بيروت - لبنان .
حامد، هاني (٢٠٠٢)، " تسويق الخدمات " ، - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
حامد، هاني (٢٠٠٢)، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، عمان.
حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٤)، " إدارة المنظمات الفندقية - وظائف المنظمة " - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع - الإسكندرية - مصر.
حسين، مهدي والقطامين، أحمد (١٩٩٥)، " الرقابة الإدارية- مدخل كمي " الطبعة الأولى- مكتبة الفلاح .
الخليلة، محمود (٢٠٠١)، " العلاقة بين مؤشرات الأداء المحاسبية ومؤشرات الأداء السوقية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية ن مجلة ٢٨، العدد الأول.
الداوي، الشيخ (٢٠١٠)، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الداء "،مجلة الباحث، عدد ٢٧، الجزائر.
السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠١)، " أساسيات بحوث التسويق - مدخل منهجي وإداري"، الدار الجامعية.
شحاتة، علي السيد (٢٠٠٨)، "دور التسويق في الفنادق المصرية في أوقات الأزمات " رسالة ماجستير غير منشورة - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس .
شحاتة، علي السيد (٢٠١٢)، " تقييم وتطوير التسويق الفندقى في ظل العولمة " - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس .
الشعبي، خالد منصور (١٩٩٥)، " مدى استخدام أساليب التنبؤ في تقدير حجم الطلب على المنتجات الصناعية في مدينة جدة " - معهد الإدارة العامة - السعودية .
شيرماتي، جيمس أر (٢٠٠٢)، " التخطيط أول خطوات نجاحك " - دار المعرفة للتنمية البشرية - الرياض - ترجمة محمد طه علي .
الصيرفي، محمد (٢٠٠٩)، " التسويق الإستراتيجي " - المكتب الجامعي - رقم الإيداع ١٩-١١ .
الظاهر، المهدي (٢٠٠٣)، " مبادئ إدارة الأعمال - المفاهيم - الأسس الوظائف " دار الكتب الوطنية - ليبيا .
عبد الوهاب، صلاح الدين (١٩٩٦)، " السياحة في عالم متغير "، القاهرة .
عطية، صبري اسحاق (٢٠٠٤)، "دراسة تحليلية لقائمة التدفقات النقدية ودورها في تقييم اداء الوحدات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة ن كلية التجارة بجامعة عين شمس.
العلاق، بشير عباس (١٩٩٦)، " التسويق الحديث -مبادئ إدارته وبحثه " - الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع.
العمرى، هاني (٢٠٠٩)، " منهجية تطبيق الداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، مجلة الجامعة الاسلامية، فلسطين، مجلد ٢، العدد ٣.
اللوزي، موسى (٢٠٠١)، " التنمية الإدارية " - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
محمد، إيهاب صبيح (٢٠٠١)، " الإدارة - الأسس والوظائف " - دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع - القاهرة - مصر .
محمد، ندا (٢٠٠٧)، " مدخل إلى علم الإدارة " دار جنين للنشر والتوزيع - عمان.
محمود، مريم شكري (٢٠١٣)، "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية "، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط.
مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣)، " التنافسية في القرن الحادي والعشرين - دار الكتب، رقم الإيداع ٢٠٠٣/١٤٨٠٢ .
مصطفى، بلقاسم وعمر، بن عاتق (٢٠٠٩)، " التنبؤ بالمبيعات وفعالية شبكات الإمداد - محاولة للمزجة " : - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - الجزائر .
معلا، ناجي وتوفيق، رائف (٢٠٠٢)، " أصول التسويق- مدخل تحليلي " - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
منير، زيد (٢٠٠٨)، " نظم المعلومات التسويقية " - دار الراجحة للنشر والتوزيع - الأردن.

نوتس ، كويك (٢٠٠٣) ، " كيف تهتم بالعميل وتحافظ عل ولائه" – دار الفاروق للنشر والتوزيع – القاهرة.
ثانيا: المراجع الأجنبية

- Albertson, K. and Alyen, J. (2003), "Forecasting the Behavior of Manu Facturing Invetory", International Journal fore casting, vol 19.
- Andersson, M. and Lied man, G. (2013), "Managing Customer Expectation: How Customer Expectations Are Formed and Identified During a protect Delivery", Gotoborg, Sweden.
- Andraski, J.C. (2010), "Managing Customer Expectations", (Vics) Association.
- Armstrong, J .S. and Green, (2005),"Demand Forecasting: Evidence- Based Methods", Mona University, Australia, ISSN 1440- 771x.
- Armstrong, J .S. and Brodi, R.J. (1999)," Forecasting for Marketing" International Thompson Business press, London.
- Bayraktar, E., Koh, L.A., sari, k. and Tatolgu, E. (2008), "the Role of fore casting o Bull while effect for E. SCM applications", International Journal of production Economics.
- Blocher, J.D., Mabert,V.A., Soni,,A.K. & Venkataramanan, M.A.(2004),"Forecasting Including an Introduction to Forecasting Using the Sap R-3 System", Keley Scjhool of business, Indian university.
- Boyle, Hnphreys p. and Mcivor, R. (2008), "Reducing supply chain environ mental uncertainty through e- International " , International Journal of production Economics.
- Brazeal, D.V. and Herbert, T. (1999), "The Genesis of Entre preneurship theory and Practice" New England Journal of Entre preneurship.
- Buddrevicius, A.(2001), " Quantitative fore Casting Methods In Library Management" , University of Vilnius,
- Chong, J .K. (2004), "Six Steps to Better Crisis Management", Journal of Business strategy, vol. 25, No. 2.
- Cotter, J., Tuna, A.I. and Wysocki, P. D. (2000), "The Expectations Management Game", University of Southern Queens land.
- Coye, R.W. (2004)," Managing Customer Expectation In The service Encounter" International Journal service Industry management, vol.15, No.1.
- Datta, S., Grager, C.W., Grahan, D. P, Sagar,N.,DoodyP.,Slone,R-and Hilomola, O.P.(2009),"For Casting Risk Analysis In supply chain management", Mit forum for supply chain In no Vat ion ,ESD- CEE, school of Engineering.
- Diebold, F.X. (2001),"Elements of Forecasting in Business, Finance, Economics & government", University of Pennsyi Vania.
- Faccio, M. (2010), "Forecasting Methods for Spare Parts Demand", Anno a cca Demico.
- Gor, R.M. & Tower, G.I. (2009)." Industrial Statistics & Operational Management", Icfai. Business School, India.
- Gronroos, C. (2008), "Service Management: Kunclorienterat Leadarskap – service Konkurensen, 2nd edition, Malmo: Lider.
- Guerard, J. (2013), "Introduction to Financial Forecasting in Investment analysis" New York. www.springer.com.
- Hamil, D.L. (2005), "Expectation Management: A "Gateway key" to protect success client satisfaction" Defense Acuisition University (DAU).
- Hendry, D, F. (2000), "Economic forecasting", Nuffield college, University of Oxford.
- Holloway, J.C. (2004), "Marketing for tourism" 4th edition, prentice Hall, New York.
- Kalinowski, D.J. (2003), "Management Expectations: will clients Ever fully understand", proactive world wide, Inc, vol. 6, N.6.
- Khlef, M. y. (2009), "Decision Support System Forecasting", King Saud University.

- Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), "Principle of Marketing" edition, Prentice Hall, New York.
- Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2005), "Marketing for Hospitality and Tourism", 3rd Edition, Pearson Education, Inc, Singapore.
- Lunenburg, F.C. (2011), "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", International Journal of Management, Business, and Administration, vol.15, N.1.
- Makridakis, S. and wheelwright, S.C. (1989), "Forecasting Methods for Management", John wiley and sons.
- Mccabe, S. (2009), "Marketing Communications in Tourism and Hospitality", Elsevier Ltd, Hungary.
- Mcelory, T. & Mccraken, M.N. (2012), "Multi Step Ahead Forecasting of Vector Time Series", Working Paper 2012- 060B, St.Louis.
- Meloan, T.W. and Graham, J.L. (2001), "International and Global marketing – Concepts and Cases", Mc Graw-Hill, New York.
- Mentzer, J.T. and Bien stock, C.C. (1998). "Sales forecasting Management" thousand and Oaks CA: sage publications.
- Mittlia, T. and Jarvelin, A. (2002), "Expectation Management : in Business Relations: Strategies and Tactics" , University of Tampere, School of Business Administrations .
- Moon, M.A., Mentzer, J.T, Smith, C.D and Graver, M.S. (1998), "Seven keys to Better fore casting", Business Horizons.
- Mosse R., Elien, L. & Rogers, P. (1996), "Performance Monitoring Indicators- ahand book", American Writing Corporation.
- Mostafa, M. M., sheaf, R., Morris, M. and Ingham V. (2004), "Strategic Preparation for Crisis Management in Hospitals: Empirical Evidence from Egypt", Disaster prevention and Management, Volume 13, Number5.
- ParaSkevas, A. (2006), crisis Management or Crisis Response system" Management Decision, vol .44, No.7.
- Parmenter, D. (2007), "Key Performance Indicators, Developing, Implementing & Using Winning K PIS", John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey .
- Phelan, S.E. (2003), "Entre preneurship as Expectations Management", New England Journal of Entre Preneurship, vol 10.
- Poster, T. & Streib, G. (2005), "Elements of Strategic Planning & Management In Municipal Government: Status After Planning & Management In Municipal Government", Public Administration Review, Vol.1.
- Reid, R.D & Sanders, N.R. (2010), "Operations Management "4th Edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
- Reyes, P.M., Fraizer, G.V., Prater E.L. and cannon, A.R. (2007) "The state of union between promise and Practice:" International Journal, of Integrated supply management, Vol. 3, n2.
- Robiedo, M.A. (2001), "Measuring and Managing Service Quality: Integrating customer Expectation" Journal of managing service Quality, vol. 11, No. 1.
- Robinson, J. (2003), "Future subjunctive: Back casting as asocial Learning", Elsevier science Ltd, Canada.
- Ross, L. (2008), "Planning and forecasting", London, Cima publishing.
- Sahu, P. K. and Kumar, R. (2014) " The Evaluation of Forecasting Methods for sales of Sterilized Flavoured Milk In Chhattisgarh", International Journal of Engineering Trends and Technology, volume8, Number2.
- Tone, C. (2006), "The Impact of Strategic Management on Business out comes: Empirical research", Journal for East European Management studies, vol.11, Iss.3.
- Ulengin, B. (2011), "Business Forecasting", Management Engineering Faculty.
- Warburton, R.D. Hand Stratto, R. (2002) Questioning the Relentless shift to off shore Manu Facturing" International Journal, Vol 7.no2.

ملحق (١) استمارة الإستبيان

تم إعداد هذه الإستمارة لدراسة الإدارة بالتوقعات كمدخل إداري حديث، وتأثيرها على مستوى الأداء الفندقى . لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا بالإجابة عن تلك الأسئلة علماً بأن تلك البيانات لخدمة أهداف البحث العلمى.

١- آليات تطبيق الإدارة بالتوقعات

من فضلك حدد الي أي مدى تطبيق الآليات الآتية بالفندق لتطبيق منهجية ادارة التوقعات:
حيث أن ٠ = لا تطبق، ١ = تطبق بشكل قليل، ٢ = تطبق بشكل متوسط، ٣ = تطبق بشكل كبير، ٤ = تطبق بشكل كبير جدا

الأليات	لا تطبق	تطبق بشكل قليل	تطبق بشكل متوسط	تطبق بشكل كبير	تطبق بشكل كبير جدا
المرحلة الأولى (تحديد الهدف)					
يتم تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد وامكانية قياسية					
-انسجام الأهداف مع رسالة ورؤية الفندق					
-يراعي المتغيرات الخارجية والداخلية للفندق					
المرحلة الثانية (تجميع البيانات)					
تتم عملية تجميع البيانات بشكل مستمر (ماضية-حالية)					
تجميع بيانات من البيئة الخارجية للفندق					
تجميع بيانات عن البيئة الداخلية للفندق(مالية- ادارية)					
المرحلة الثالثة (تحليل البيانات)					
تحليل البيانات بشكل كمي واخراجها في شكل تقارير					
تحليل البيانات بشكل كفي واخراجها في شكل تقارير					
المرحلة الرابعة(اختيار النموذج المناسب للتوقع)					
أ- الطريقة الكيفية					
الحدس والخبرة					
طريقة الخبراء (المدرء التنفيذيين)					
مندوبي المبيعات					
-العملاء					
طريقة دلفي					
ب- الطرق الكمية					
-نماذج تحليل السلاسل الزمنية					
- نماذج سببية (علاقة السبب والنتيجة - الدخل والسعر)					
المرحلة الخامسة (اتخاذ القرار المناسب) (تحديد البدائل- تقييم البدائل- اختيار البديل الملائم)					

٢- تأثير إدارة التوقعات على الأداء الفندقى

من فضلك حدد مدي تأثير تطبيق الآليات السابقة لإدارة التوقعات على فاعلية الأداء الفندقى:
حيث أن ٠ = لا تؤثر، ١ = تؤثر بشكل ضعيف، ٢ = تؤثر بشكل متوسط، ٣ = تؤثر بشكل كبير، ٤ = تؤثر بشكل كبير جدا

مؤشرات الأداء الفندقى	لا تؤثر	تؤثر بشكل ضعيف	تؤثر بشكل متوسط	تؤثر بشكل كبير	تؤثر بشكل كبير جدا
أ- مؤشرات مالية					
- زيادة حجم المبيعات					
- زيادة ربحية الفندق					
- العائد على الاستثمار ROI					
- تخفيض التكاليف					

إدارة التوقعات وتأثيرها على مستوى الأداء الفندقى

ب- مؤشرات ادارية				
				- زيادة الحصة السوقية
				- زيادة العملاء المتكررون
				- التميز على المنافسين (تحقيق الميزة تنافسية)
				- الصورة الذهنية للفندق
				- Time & Money

٣- معوقات تطبيق ادارة التوقعات

من فضلك حدد مدى موافقتك للعبارة التالية ، لتحديد التحديات التى تعوق تطبيق ادارة التوقعات بالفندق:
حيث أن ٠= رافض جدا، ١= رافض، ٢= لا أعرف، ٣= موافق، ٤= موافق جدا

المعوقات	رافض جدا	رافض	لا أعرف	موافق	موافق جدا
عدم وجود نظام للمعلومات					
عدم تحديث البيانات المتوفرة					
افتقاد التنسيق بين أقسام وإدارات الفندق					
المركزية في اتخاذ القرار					
عدم وضوح الأهداف العامة للفندق					
قلة الموارد المالية المتاحة والمخصصة لإدارة التوقعات					
ندرة الكوادر البشرية المؤهلة وظيفيا وفنيا					
نقص المختصين في مجالات التقنية الكمية والتنبؤ					
عدم وجود قسم مختص لإدارة التوقعات					

في حالة وجود معوقات أخرى ، انكرها

The Effect of Forecasting on Hotels Mangement

(Applied on some of the Five Star Hotels)

Recently; management has undergone many changes, especially in light of scientific and technological development. This led to the emergence of forecasting management. Whereas the core of management due to the strength of forecasting according to "Henri Fayol". Therefore; this research aims to determine the effect of forecasting management application on the standard of financial and administrative performance in Egyptian hotels. This research has concluded an obvious effect of forecasting management on hospitality performance. Hence, forecasting management should be applied continuously, as a part of managerial process.