

دراسة تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين في الفنادق

أحمد فكرى^١ عماد عبد العال^١ محمد فوزي عفيفي^١

^١ قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تطبيق خطوات اتخاذ القرار وأثرها على تحسين مستوى أداء العاملين في الفنادق المصرية. تم مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت تعريف اتخاذ القرار خطوات اتخاذ القرار بالإضافة إلى التعرف على أداء العاملين وعناصره وكذلك العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين. تم إعداد استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة من مديري الفنادق بالقاهرة وذلك في الفترة ما بين شهري مايو ويوليو ٢٠١٩، وقد بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (١٢١) استمارة. وقد تم استخدام بعض الاختبارات الإحصائية اللامعلمية في التحليل-حيث ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي- مثل مان ويتني و كروسكال واليس و معامل ارتباط الرتب سبيرمان. وقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة بين تطبيق خطوات اتخاذ القرار وبين تحسين أداء العاملين، وأخيراً تم التوصل إلى العديد من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بتطبيق خطوات اتخاذ القرار وذلك لما له من مردود كبير على تحسين أداء العاملين.

الكلمات الدالة: اتخاذ القرار، أداء العاملين، الفنادق.

مقدمة

ذكرت العديد من الدراسات السابقة أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بأداء العاملين و منهم الحميضي (٢٠٠٧) الذي تناول في بحثه عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتطرق إلى القرارات وتعريفها وأنواعها ومراحلها والعوامل المؤثرة على القرارات، و تعرض أيضاً إلى الرضا الوظيفي ونظرياته وعلاقته بعملية صناعة القرار وتوصل الحميضي إلى عدة نتائج منها أن هناك أهمية كبيرة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و اكتشف وجود علاقة طردية بينها وبين رضا العاملين و أيضاً أكدت دراسة الحميضي على ضرورة استغلال البيانات المتوفرة قدر المستطاع لتحقيق أهداف الأداء، كما أكد البحث أيضاً على تأثير تدريب العاملين على الأداء و الجودة و الإنتاجية.

مشكلة البحث

تعتبر السياحة من أهم مصادر الدخل القومي في مصر كما هو الحال في الكثير من البلدان (Abdou and Zaazou, 2013) ويرى الكثير من الاقتصاديين أن الاستثمار في قطاع السياحة من أفضل أنواع الاستثمار وأضمنها، ولكن قد تحدث العديد من الأمور الطارئة في البيئة المحيطة من تغير الأحوال الاقتصادية والسياسية والثقافية والطبيعية - على سبيل المثال الاضطرابات التي واكبت أحداث ٢٠١١ في مصر (Abdou and Zaazou ، 2013) والتي قد تؤدي إلى اللجوء إلى اتخاذ قرار عاجل في الإدارة الفندقية استجابة لتلك التغيرات، ومن هنا تكمن أهمية اتخاذ القرار في الفنادق. هناك ثلاثة أضلاع تمثل العمل في أي منشأة وهي العاملين، العملاء، المنتج مما يجعل أي تغير في عملية اتخاذ القرار يؤثر على تلك الأضلاع خاصة أداء العاملين.

أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى العلاقة بين تطبيق خطوات اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين.
- التعرف على مدى العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و تحسين أداء العاملين.
- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه يظهر أهمية التطبيق الفعلي لخطوات اتخاذ القرار والمشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة الى التعرف على العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين، كما يأمل البحث في تقديم اقتراحات لتحسين ذلك الأداء.

الإطار النظري

يحتاج الفرد إلى اتخاذ مجموعة من القرارات أثناء العمل أو حتى في فترات الراحة، والحياة العملية أو الشخصية ما هي إلا سلسلة من القرارات التي يأخذها الفرد في حياته بغرض تحقيق الأهداف التي يسعى لادراكها، وعلى الرغم من أن الإنسان يكتسب الكثير من الخبرات من التعليم إلا أن مهارات اتخاذ القرارات تتم من خلال خبرة ودراسة خاصة (طه، ٢٠٠٠). لذا فإن اتخاذ القرار هو جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم ويعتبر من مقومات الحياة حتى يلائم التغيرات وقياسا بميزان الأولويات في الحياة (البطوطي، ٢٠٠٢).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات المستمرة على الدوام ولا تنتقطع حتى باتخاذ القرار و الذي قد ينتج عنه أيضا اتخاذ قرارات أخرى، مثل إذا اتخذ مدير قرار فإنه يتابع تنفيذه باستمرار ويسعى لتعديله حتى يتماشى مع المتغيرات الطارئة (الوافي، ٢٠١٣).

وفي كثير من الأوقات يحتاج الإنسان إلى اتخاذ قرارات ومنها الصائب ومنها الخاطئ ومنها المدروس بعناية ومنها ما هو غير مدروس بشكل جيد. ولكن ستظل الاشكالية هي عدم اتخاذ القرار والذي سيظل هو أسوء الأخطاء كلها فمثلا إذا واجهت إدارة فندق ما نسبة إشغال منخفضة بسبب زيادة رسوم المبيت في الفندق مقارنة بما حوله أو أزمت اقتصادية أو لمشاكل بيئية أو سياسية أو غيرها فإن أمامها أن تتخذ قرار تخفيض رسوم المبيت مثلا أو عدم اتخاذ قرار. وقد يؤدي اتخاذ القرار إلى تحسين نسبة الإشغال والأرباح أو حتى قلة الخسائر عكس عدم اتخاذ أي قرار فقد يؤدي إلى خسائر أكبر ونسبة إشغال أقل بكثير (بدران، ٢٠٠٤).

يختلف الكثير في تعريف اتخاذ القرار فمنهم من عرف اتخاذ القرار بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين أو كما عرفه البعض على أنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي ينشدها، ويعرف أيضا اتخاذ القرار بأنه الاختيار بين بديلين أو أكثر ومع ذلك فالبعض يرى انه الاختيار الحقيقي للنشاط الفعلي والذي يسبقه تجميع المعلومات وفحص البدائل (المنصور، ٢٠١٥).

خطوات اتخاذ القرار

- تحديد وتشخيصها المشكلة (Defining the Problem)

من أهم الدعائم للوصول إلى قرار سليم هو تحديد و تشخيص المشكلة و هنا يجب الفصل بين الظاهرة و المشكلة حيث أن الظاهرة عبارة عن عرض أو شيء غير طبيعي يحدث في الأداء و غير متوقعة أما المشكلة فهي سبب لهذه الظاهرة و هنا تكمن أهمية تحديد المشكلة حيث إذا تم اعتبار الظاهرة هي المشكلة فسيتم السعي وراء حل وهمي أو يتم حل أزمة الظاهرة مما يؤدي إلى معالجة مؤقتة للظاهرة ثم الظهور مره أخرى ففي البداية يجب أن يتم تشخيص المشكلة مثل الطبيب الذي يسأل أولا عن الأعراض حتى يصل إلى تحديد أسبابها و بالمثل يقوم المدير بنفس العمل من تشخيص المشكلة و تحديدها ويستخدم خبراته السابقة لمعرفة أسباب المشكلة مع جمع البيانات للمشكلة و تحديد ما هي العقبات للوصول للهدف (Smarandache,2018؛ مسغونة، ٢٠١٥).

– تحديد الحلول البديلة (Identifying Alternative Solutions)

يتم تحديد الحلول البديلة للمشكلة وتأتي هذه الخطوة بعد تحديد وتشخيص المشكلة حيث يتم إطلاق العنان إلى الإبداع والتفكير والاتصال بين العاملين للحصول على حلول للمشكلة مع توضيح أهداف الأداء وأيضا يتم جمع البيانات والاستنتاجات التي بالحلول قد تؤدي في المستقبل لعلاج المشكلة (زريق، ٢٠٠١).

– تقييم البدائل (Evaluation)

وتكون هذه المرحلة بعد مرحلة خلق البدائل ومعرفة من هو الأفضل لحل المشكلة و يأتي بعد ذلك مرحلة تقييم البدائل وهو عبارة عن معرفة الفوائد والعيوب الناجمة عن اتخاذ هذا القرار وتعتمد هذه الخطوة على متابعة الفوائد والعيوب التي قد تحدث و مما يزيد الأمور صعوبة أن الوقت قد يكون ليس بالكافي لحل المشكلة حيث لا يسمح باكتشاف النتائج المتوقعة للبدائل المطروحة و لذلك يجب وضع سيناريوهات لمعالجة ما قد ينتج في المستقبل و قد يتم الحصول على أكثر من بديل بعد التقييم و الجدير بالذكر أن فائدة هذه المرحلة تكمن في ترتيب أهمية الحلول المطروحة بعد البحث الدقيق لها و تحديد ما هي أهم الحلول لذلك و متابعتها بالإضافة إلى أن عدم اتخاذ قرار في حد ذاته قد يكون قرار فقد يكون عدم وجود بيانات واضحة لاتخاذ القرار أو تغير الظروف في المستقبل القريب يؤدي إلى عدم اتخاذ القرار لحين تغير هذه الظروف مع الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل التي تتحكم في تقييم و اختيار الأداء مثل الوقوف على وقت حل المشكلة و مهارات متخذ القرار نفسه و ارادته في حل المشكلة و رغبته في حلها و درجة مساعدة الإدارات الأخرى في الفندق في السعي مع متخذ القرار والإمكانيات المادية لحلها فكل هذه العوامل مؤثرة. فقد يكون هناك حل مناسب جدا لحل المشكلة و لكن لا يناسب سياسة الأداء أو لا يناسب حيث أنه سيستغرق وقت أطول لحل المشكلة (Luhmann, 2018؛ مسغونة، ٢٠١٥).

– اختيار القرار الصائب (Choosing the Right Decision)

ويراعى في هذه الخطوة التخطيط الجيد والنظرة المستقبلية لأهداف المنشأة الاستراتيجية حتى لا تتسبب في مشاكل مستقبلية (Adair, 2007)، كما أنه يتم تقييم هذا الخيار ويتم تحويله من مجرد مجموعة أفكار إلى فكرة واحدة التي تتيح تنفيذ الأهداف وتقليل الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب ومراعاة الناحية القانونية في تنفيذه وتحديد البعد الزمني لبداية ونهاية كل خطوة في القرار وهذه المرحلة تعد قمة عملية اتخاذ القرار والذي يستخدم فيها متخذ القرار الحكمة والموضوعية حيث يتم اختيار قرار واحد من ضمن القرارات المطروحة ويتم الاختيار بناء على:

- النتائج المتوقعة من هذا القرار والتي ترتبط بأهداف الأداء.
- مدى تقبل أفراد الفندق للحل المطروح.
- مدى ملائمة الاختيار مع العوامل البيئية الخارجة للمنظمة.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- درجة التأثير على العلاقات الإنسانية (حلاق، ٢٠١٤).

– تنفيذ القرار ومتابعته (Taking the Decision)

لا يتوقف دور المدير على اختيار القرار الصائب فقط لأن القرار لا يتم بإقراره و لكن يتم بتنفيذ القرار و يجب الأخذ في الاعتبار أن تنفيذ القرار يكون من خلال أفراد آخرين فلذلك يجب مراعاة ثقافتهم و إمكانياتهم و درجة وعيهم لهذا القرار و يجب مراعاة التنظيم و الإعداد و التحفيز، حيث يكون دور المدير في هذه المرحلة هو التوضيح للعاملين و توجيههم إلى تفاصيل تنفيذ القرار و طرق عديده لتنفيذها و تحفيزهم ماديا و معنويا على الأداء و من الضروري أن يكون القائمين على تنفيذ القرار منسجمون مع أهداف القرارات كما يجب تقييم متابعة و مراقبة هل تم الحصول على النتائج المرجوة من هذا القرار أم لم يتم جنى المكاسب من هذا القرار أم أنه يحتاج إلى تعديل أم أنه أدى إلى مشكلة أكبر و بالتالي البحث عن قرار آخر سليم لعلاج المشكلة الجديدة (قاسم، ٢٠١١).

المشاركة في اتخاذ القرار

المشاركة هي إشراك العاملين في القرارات التي يقوم بها المديرين ويعنى أيضا توسيع دور وفعالية العاملين في الأداء حيث يتم الأخذ في الاعتبار الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المديرين على اتخاذ قرار صائب سليم ويجب اختيار العاملين للمشاركة في القرارات بعناية حسب خبراتهم أو لقوة شخصياتهم وتأثيرهم على زملاء أو حسب درجاتهم الوظيفية (بدران، ٢٠٠٤).

طبيعة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

تسعى الإدارة إلى إشراك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداد و صياغة و تجهيز القرار و متابعة الاقتراحات وهنا تكمن فلسفة طرح مبدأ القيادة الجماعية أو المشاركة في اتخاذ القرار والذي يؤدي إلى تنفيذ القرار بدرجة قبول كبيرة من العاملين و زيادة فهم العاملين للقرارات ، أن بعض الإدارات قد تهتم بمشاركة العاملين في القرارات و خاصة الروتينية و التكتيكية و تتجنب إشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية لأنها قد تشمل بعض المعلومات التي قد تكون على جانب كبير من السرية ، كما تسعى الإدارة إلى تحسين نظام الاتصال بين العاملين لما له من أهمية في إشراك العاملين في القرارات حيث يقوم بعض العاملين بتصعيد مشكلة ما أو اقتراح ما إلى الإدارة (أحمد، ٢٠١٩). وهنا يجب على متخذي القرار ضرورة مراعاة الحرص على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه قراراً أخلاقياً و لا يؤثر على العاملين في المنشأة فقد يكون قرارا ناجحا ولكن يؤدي إلي تدمير حياة العاملين اجتماعياً أو ثقافياً أو يكون قراراً منافياً للأخلاق أو منافياً لثقافة العاملين (Schwartz,2017).

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات

يمكن تلخيص بعض الفوائد المترتبة على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات فيما يلي:

- جعل القرارات أكثر قبولا لدى العاملين
- تساعد في بناء قرارات فعالة ومفيدة.
- زيادة الثقة بين العاملين والإدارة
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المشاركين في اتخاذ القرار والولاء للأداء.
- تنمية قدرات المرؤوسين في مواجهة وحل المشكلات (بدران، ٢٠٠٤).

مفهوم أداء العاملين

الأداء عبارة عن الهيكل الرئيسي الذي يهدف إلى تحقيق النتائج وله صلة قوية بالأهداف الاستراتيجية للأداء، وهو نشاط متعلق بالوظيفة ومدى الكفاءة والبراعة في تنفيذ هذه الأنشطة من قبل الموظفين، وقد ذكر الأداء الوظيفي باعتباره الناتج المتوقع من العامل بالإضافة إلى التعاملات السلوكية التي ينفذها الفرد خلال فترة زمنية (رضا، ٢٠٠٣).

عناصر أداء العاملين

يمكن التعبير عن عناصر أداء العاملين من خلال ثلاثة عناصر أساسية كالتالي:

- الموقف

وهو ما يعرف بالبيئة التنظيمية والمناخ المحيط بالعامل وأيضا الإشراف وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (البلوى، ٢٠١١).

– الموظف

تشمل عدة عناصر مثل المعرفة بمتطلبات الوظيفة والمعرفة العامة والمهارات والخبرات ومدى مهارته وكل ما يخص العمل من الناحية الفنية والمهنية ونوعية العمل أي كل ما يخص العامل من دقة وإتقان وبراعة ومدى قدرة العامل على عدم الوقوع في الأخطاء (الأمين، ٢٠١٦).

– الوظيفة أو النتائج

وهي كمية العمل المنجز وتشمل الكم والكيف للعمل الذي تم إنجازه من قبل العامل ومدى سرعة إنجازه والجدية في العمل والمثابرة ومدى تفانى العامل في العمل وقدرته على إنجاز الأعمال وتحمله المسؤولية ومقدار الاعتماد عليه وهي أيضا المحصلة النهائية للأداء وهو الهدف الأول للتقييم (البلوي، ٢٠١١).

العوامل المؤثرة على الأداء

أن الأداء الوظيفي للعاملين من الأشياء الحساسة للغاية في الأداء الفندقية فمنها ما يؤثر على العامل بشكل مباشر أو غير مباشر ومنها أشياء متعلقة بالعامل نفسه ومنها بعض العوامل التي تؤثر عليه خارجيا ومنها من الإدارة ويرجع إلى ذلك نجاح أو فشل الأداء الفندقية فأداء العاملين يلعب دور كبير وحيوي في الأداء وهذه عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء ومنها (مسعودي، ٢٠١٥).

– العوامل المتعلقة بالعامل

- من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين هي مناخ العمل داخل المنشأة فكل شيء يؤثر على العاملين مثل:
- العدالة في الترقيات والعلاوات فلها تأثير على ثقة العاملين في الإدارة والراحة النفسية بشكل كبير.
- السماح بالمشاركة لأنها تلعب دور كبير في إحساس العامل بأهميته وتعطى له قدر كبير من تقبل القرارات.
- الحرية في اتخاذ بعض القرارات وخصوصا القرارات الخاصة بعملهم مثل القرارات الروتينية ومنها تحديد فترات الراحة وغيرها (الصيرفي، ٢٠٠٦).
- الأمان الوظيفي واستقرار المنشأة والإدارة يعطى طمأنينة كبيرة للعاملين وخصوصا إذا كان معدل دوران العمالة منخفض (الشنواني، ١٩٩٢).
- يعتبر الاتصال الجيد بين الزملاء ذو تأثير إيجابي على راحة العاملين النفسية
- ثقافة العمل داخل المنشأة فلما اهتمت الإدارة بالعاملين ومتطلباتهم وحل مشاكلهم كلما كان العاملين أكثر إنتاجية وكفاءة والتزاما.
- مراعاة الظروف الشخصية للعاملين (الصادق، ٢٠٠٥).
- مجموعة العمل لها دور كبير في رضا العامل من انسجام وتفاعل وتفاهم بين العاملين ويتوقف التفاعل داخل الأداء على نسبة استعداد العامل الداخلية.
- عدم وجود الطموح للعاملين في الأداء أو اللامبالاة في العمل وعدم اخذ العمل بجدية على النحو المطلوب وقد يكون سبب ذلك صغر سن العامل.
- هناك العديد من التحديات التي تواجه الأداء والعامل والإدارة منها التطور التقني حيث يجب أن يكون العامل مدرك لهذا جيدا فلا بد من تحسين المستمر والتدريب الذاتي والتثقيف الذاتي وبلاستفادة من التدريب داخل الأداء (الأمين، ٢٠١٦).

العوامل المتعلقة بسياسة المنشأة

- غياب الأهداف المحددة: فعند غياب أهداف الأداء أو غموضها من إنتاجية أو ربحية أو عدم وضوح الخطط التفصيلية لعملها فهذا يجعل كل العاملين سواء في الأداء مما يصيب العامل الضيق والملل من الأداء وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء (العمرى، ٢٠١١).
- عدم المشاركة في الإدارة: ولعدم مشاركة العاملين في الإدارة أو حتى المشاركة بالنصيحة أو بصناعة أو حتى بعرض حلول القرار يساعد على خلق فجوة كبيرة بين العاملين والأداء ويترتب على ذلك قلة الشعور بالمسؤولية (الصادق، ٢٠٠٥).
- المساواة بين العاملين في الحوافز والمكافآت: يترتب على ذلك عدم التميز بين العامل المجتهد في عمله ذو الأداء العالي أو الموظف المتوسط أو العامل الكسول وكذلك في الترقى للعامل والنتيجة البديهية لجهد العامل المجتهد.
- الرضا عن الأجر و حيث يعتبر الأجر هو مقابل للجهد المبذول في الأداء فقد يرى البعض أن الأجر يعبر عن جهد العامل فقط بينما له تأثير كبير حيث كلما ازداد الدخل الخاص بالعامل فغالباً ما تتحسن الحالة الاجتماعية والثقافية والمعنوية فلذلك يجب أن تكون سياسة المرتبات محفزه للعامل.
- كما يؤثر أيضاً على الأداء الوظيفي عدم تميز العاملين الأقدم فالعامل الأقدم ذو فترة خبرة كبيرة في الأداء عندما يتساوى مع العامل الجديد يؤدي ذلك إلى الشعور بعد الأريحية وعدم تقدير حق العامل مما يعكس ذلك على أداء العامل ومستوى إنتاجية (الحلايية، ٢٠١٣).
- الرضا عن محتوى العمل مثل تنوع العمل حتى لا يصيب العامل بالملل.
- درجة السيطرة الذاتية للموظف: فكلما زادت سيطرة العامل أدى إلى حرية أكبر أدى إلى إبداع أكبر أو استخدام الموظف لقدراته ومهاراته المبتكرة كما أن فرض أسلوب معين في العمل يفرض بعض الملل والضيق (الصيرفي، ٢٠٠٣).
- ساعات العمل داخل الأداء: ساعات العمل لها عامل كبير في الأداء حيث أن كلما كانت ساعات العمل مرضية وواقعية ومناسبة وغير مبالغ فيها أدى إلى رضا العامل الوظيفي وزيادة إنتاجيته وكذلك أوقات الراحة وأوقات الإجازات (الصادق، ٢٠٠٥).
- الرضا عن ظروف العمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والرطوبة ودرجة الحرارة والنظافة وترتيب الآلات والوجبات الغذائية والمعرفة والتعلم والخبرة والتدريب والقدرة الشخصية والتكوين النفسي وظروف العمل والإشراف والموقع بقرب مكان العمل أو بعدة عن مكان السكن وتوفير وسائل النقل والمواصلات وكل هذه العوامل تؤثر على الجهد أو إدراك العامل للدور أو القدرة فثبت أن سوء الظروف المحيطة بالعامل وتظهر دلالاتهم في ارتفاع مؤشرات التغيب ارتفاع معدلات الدوران (شاطرى، ٢٠١٦).

العوامل المتعلقة بالمشرفين والمديرين

- ويتأثر الأداء الوظيفي بعدم قوة الإدارة أو تسببها في العقاب للعامل وقلة الخبرة والتنظيم والتخطيط للعمل مما يؤدي إلى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة أو محاباتها لفصيل دون آخر أو لنوع دون آخر كما أن هناك نوعان من المديرين فالأول من هو يهتم بالإنتاج فقط حيث يكون أهم شيء لديه هو سير حركة الإنتاج فقط أما النوع الثاني فيركزون على الإنتاج ويركزون أيضاً على المرؤوسين ويقوم بتنمية العلاقات بينه وبين العامل مما يساعد على زيادة جو الرضا والإتقان بالنسبة للعامل داخل الأداء (الأسدي، ٢٠١٠).
- أن يكون المدير أو المشرف ذو كفاءة عالية وخبرة جيدة وشخصية قيادية (الحناوي، ١٩٩٨).
- أن يمتلك فن التعامل مع العاملين لخلق الثقة بينه وبين العاملين (صبرينه، ٢٠١٥).
- أن يكون لديه قدرة على الإقناع والابتكار والشجاعة (بلخيري، ٢٠١٢).

طرق تحسين الأداء

يعتمد الأداء في تحسينه وتطوره على العديد من العوامل منها تحسين الموظف وتحسين الوظيفة وتحسين الموقف.

- تحسين الموظف

- وهي أصعب وسيلة من وسائل تحسين الأداء حيث يمكن التحسين عن طريق:
 - النظر إلى المميزات الموجودة في العامل والتعامل مع عيوب العامل أو تحسينها للعامل أو تنمية مواهبه الضعيفة وبناء مواهب جديدة لديه عن طريق التدريب وغيره (ابوعليم، ٢٠١٤).
 - أن تكون مجهودات الإدارة في تحسين الأداء متماشية مع أهداف العامل مما يزيد التحسينات الخاصة بالعامل (رضا، ٢٠٠٣).
 - تحسين الوظيفة ويمكن تطبيقها بتغيير المهام الوظيفية للعامل التي قد تكون مملة (الجساسة، ٢٠١١).

- تحسين الموقف أو تحسين البيئة

يمكن تحسين الموقف عن طريق التنظيم الإداري وإعطاء فرصة أكبر للتغيير والتنسيق بين الإشراف والعاملين حيث أن إذا كان أسلوب الإشراف ذو مستوى اداري عالي أو تمت معالجة أخطاء العامل بأسلوب يؤدي إلى تحطيم نفسيته، فهذا يؤدي إلى انخفاض أداء العامل (بالطراش، ٢٠١١). وبالتدريب والحوافز للعاملين المشاركة في العمل والإدارة والتواصل وبناء فريق عمل يؤدي إلى تحسن كبير في الأداء العاملين وأيضا بتحسين الاتصال بين الإدارات وبعضها ومع العملاء (عمار، ٢٠١٥).

- تحسين الوظيفة

- لتحسين الوظيفة يمكن اتباع بعض الإرشادات لتجنب تدنى المستوى الوظيفي للعاملين و منها:
 - يمكن أن يتم نقل بعض الموظفين من أقسام إلى أخرى لتقليل شعور العاملين ببعض الرتابة والملل داخل العمل (الخزامى، ١٩٩٩).
 - قد يشعر العامل بتقليص دوره في الإبداع و يمكن أن يعالج ذلك عن طريق أسناد بعض المهام الأخرى إليه أو تفويضه في مهام معينة (مسعودى، ٢٠١٥).
 - القيام ببعض الأعمال التي ليس لها جدوى فيجب تجنب ذلك حتى يؤدي العامل وظيفته بمستوى عالي (مسعودى، ٢٠١٥).

فروض الدراسة

- بناء على مراجعة الدراسات السابقة تم صياغة فروض البحث كالتالي:
- يوجد ارتباط معنوي بين تطبيق خطوات اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين
- يوجد ارتباط معنوي بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين
- تختلف الأهمية النسبية للإجراءات التي تتخذها الإدارة في دعم عملية تحسين الأداء للعاملين.

منهجية البحث

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت اتخاذ القرار و الأداء و في ضوء أهداف الدراسة تم اعداد استمارة استقصاء تتألف من (٢٣) فقرة موزعة على (٣) أجزاء شملت خطوات ومشاركة اتخاذ القرار، وتحسين أداء العاملين. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يبدأ من ١ التي تمثل "غير موافق على الإطلاق" و ٢ غير موافق و ٣ محايد و ٤ موافق حتى ٥ التي تمثل "موافق بشدة"، و قد تم مراجعة الاستمارة و كذلك توزيع عدد منها من اجل اختبار مدي وضوحها و كذلك لإقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات.

تكونت عينة البحث من الفئات الفعالة التي لها أهمية كبيرة في اتخاذ القرار وهم مديري الفنادق ورؤساء الأقسام ورؤساء الإدارات، وتم استبعاد العاملين بشكل عام لأن أغلبيتهم يصعب عليهم اتخاذ القرارات. بناء على آخر إصدار من كتاب غرفة المنشأة الفندقية العدد (٣٤) الصادر ٢٠١٥-٢٠١٦ تبين أن عدد الفنادق الخمس نجوم في القاهرة (٢٩) فندقاً وتم اختيار عينة عشوائية من (١٢) فندق مع الأخذ في الاعتبار تعدد المناطق وتعدد إدارات السلاسل. تم توزيع العينة على الإداريين فقط والمشرفين لأنهم المنوط بهم صناعة القرارات في المنشأة ولذلك لم يتم التوزيع على العاملين. تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لاختبار فروض الدراسة.

النتائج والمناقشة

أولاً: نتائج تحليل الارتباط بين عملية اتخاذ القرار وأداء العاملين

من أجل اختبار فرض الارتباط المحتمل ما بين تطبيق اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين تم إجراء اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان. يوضح جدول رقم (١) أن هناك ارتباط إيجابي ضعيف بين المتغيرين لكنه معنوي [$r_s(121) = 0.318; p = 0.000$]

ومن خلال ما تقدم من نتائج نجد أن من الضروري تحديد الأهداف بدقة قبل اتخاذ أي قرار وتحري الدقة في الحصول على أي بيانات والاعتماد على البيانات والمعلومات الرسمية الموثوق بيها ومحاولة استغلال أي معلومة متاحة، قد اتفق خلفي (٢٠٠٩) في دراسته عن دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمبرات مع هذه البحث في العلاقة الطردية المعنوية بين خطوات اتخاذ القرار وثقة العاملين التي تنعكس على أداء العاملين وأوضح في دراسته ضرورة الحرص الدائم للإدارة على تنفيذ كل خطوات القرار بدقة والتحري بالدقة في الحصول على البيانات اللازمة لعملية اتخاذ القرار والتنوع المعلوماتي كما وضح وجوب التأكد من أنها لا تمس العاملين بتأثير كبير.

جدول رقم (١) اختبار سبيرمان لبيان ارتباط عملية اتخاذ القرار مع تحسين الأداء للعاملين

تحسين أداء العاملين		
٠.٢٤٢	معامل الارتباط	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٠٠٧**	Sig. (2-tailed)	
١٢١	N	
٠.٣١٨	معامل الارتباط	تطبيق خطوات اتخاذ القرار
٠.٠٠٠**	Sig. (2-tailed)	
١٢١	N	

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

ومن أجل اختبار فرض الارتباط المحتمل ما بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين تم إجراء اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، كما يظهر في جدول رقم (١) أن هناك ارتباط إيجابي ضعيف بين المتغيرين لكنه معنوي [$r_s(121) = 0.242; p = 0.007$]. ومن هنا يتضح أن هناك علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وبين تحسين الأداء وان كانت ضعيفة، مما يوجب ضرورة إشراك العاملين في الفنادق في اتخاذ القرار وخاصة أن الاتجاه الحديث في الإدارة في الوقت الحالي يحث على العمل التشاركي كأساس لأحداث تطور و تنمية كمبدأ للإدارة الصحيحة.

تبين من الكثير من الدراسات السابقة مثل صالح (٢٠٠٨) أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين لان لها تأثيرات كبيرة على أداء العاملين و إنتاجية العاملين و الكفاءة ، كما تبين السعي المستمر للمشاركة من جهة العامل و الإدارة فيهم العامل بالمشاركة باتخاذ و دعم القرارات حتى يشعر بأهمية و أن الإدارة تضعه في عين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرارات.

العوامل التي تساعد الإدارة على تحسين الأداء

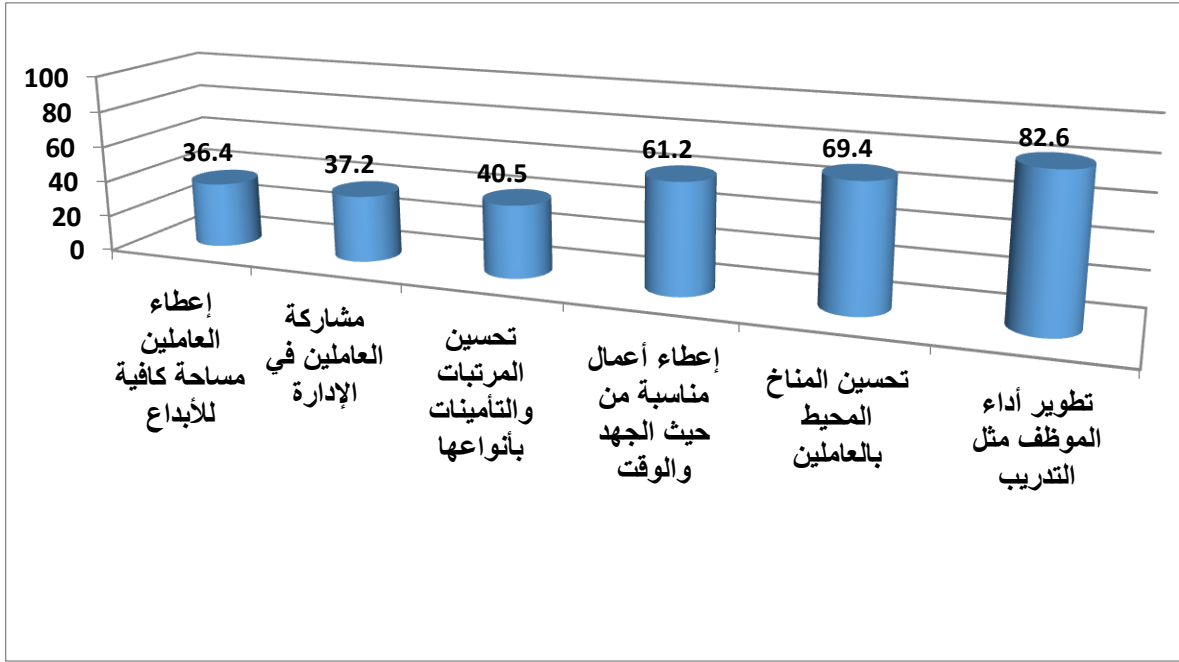
يتم استعراض بعض العوامل التي تساعد الإدارة في تحسين أداء العاملين في الفنادق مع ترتيب أي العوامل أكثر تأثيراً، في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) العوامل التي تساعد الإدارة على تحسين الأداء

المرتبـة السادسة %	المرتبـة الخامسة %	المرتبـة الرابعة %	المرتبـة الثالثة %	المرتبـة الثانية %	المرتبـة الأولى %	العوامل
٣.٣	٠.٨	٢.٥	٢٠.٧	٦٩.٤	٣.٣	تحسين المناخ المحيط بالعاملين
٠.٨	٣.٣	٠.٨	٩.٩	٢.٥	٨٢.٦	تطوير أداء الموظف مثل التدريب
١.٧	٠.٨	٣.٣	٦١.٢	٢٠.٧	١٢.٤	إعطاء أعمال مناسبة من حيث الجهد والوقت
٢٥.٦	٣٠.٦	٣٦.٤	٣.٣	٠.٨	٣.٣	إعطاء العاملين مساحة كافية للأبداع في العمل
٤٠.٥	٢٤.٨	٢٦.٤	٠	١.٧	٦.٦	تحسين المرتبات والتأمينات بأنواعها
٢٥.٦	٣٧.٢	٢٨.١	٢.٥	٢.٥	٤.١	مشاركة العاملين في الإدارة

يتضح من استعراض جدول رقم (٢) أن هناك عدة عوامل تساعد الإدارة فيها على تحسين أداء العاملين والذي لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو بدون جهود قوية، إذ أنه يعتبر علامة فارقة للجهات التي تركز على احتياجات متلقي الخدمة كما يعتبر المورد البشري هو من أهم مقومات البقاء والإنتاج في أي جهة وهنا يكمن سر استمرارية وتطوير الجهة والتي بدورها ستحدث سلسلة من التطوير المستمر تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لان إذا تم معالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، أن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المنشأة و تنمية وتطوير وتوسيع آفاق السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل و تقديم الكفاءات البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها و بالنسبة المناخ العمل فتكمن أهميته في أن بيئة العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضل مهارات الموظفين وموهبهم كما تؤدي إلى خلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل و تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمنشأة (إبراهيم، ٢٠٠٤).

ومن هنا نستنتج أن تم تحديد العوامل التي تساعد على تحسين الأداء هو تطوير العاملين مثل التدريب بنسبة (٨٢.٦ %) ثم تحسين المناخ المحيط بالعاملين بنسبة (٦٩.٤ %) ثم إعطاء أعمال مناسبة من حيث الجهد والوقت بنسبة (٦١.٢ %) ثم إعطاء العاملين مساحة كافية للأبداع في العمل بنسبة (٣٦.٤ %) ثم مشاركة العاملين في الإدارة بنسبة (٣٧.٢ %) ثم تحسين المرتبات والتأمينات بأنواعها (٤٠.٥ %)، وتلك النتيجة تحقق هدف الدراسة وهو التعرف على أسباب تحسن أداء العاملين كما يتضح في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١) العوامل التي تساعد الإدارة على تحسين الأداء

التوصيات

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات يمكن عرضها كالتالي:

- ضرورة الاهتمام بتطبيق خطوات اتخاذ القرار لما لها من أهمية لتحسين أداء العاملين.
- التركيز على أهداف المنشأة باستمرار عند متابعة اتخاذ القرار.
- ضرورة الاهتمام بتحرى الدقة في جمع البيانات.
- ضرورة الابتعاد عن المحاباة والمجاملة في العمل.
- ضرورة الأخذ في الاعتبار أن يتم الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين منها التدريب الجيد وتحسين الأجواء المحيطة للعاملين.
- ضرورة تحديد إطار واضح محدد للمكافأة أو الترقيات من أجل إقرار الشعور بالعدالة بين العاملين وما لذلك من تأثير ايجابي عليهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد (٢٠٠٤). "فن الإدارة الفندقية"، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: مصر.
- احمد، إبراهيم جابر السيد؛ التهامي، سيف محمود عبد الله (٢٠١٩). "إدارة الحسم واتخاذ القرارات"، الطبعة الأولى، كفر الشيخ دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع: مصر.
- أبو عليم، طالب محمد "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن (٢٠١٤).
- الأسدي، كريم نجيم خلاف "تقويم أداء نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد"، رسالة ماجستير، جامعة سانت كليمنتس، العراق (٢٠١٠).
- الأمين، برياض محمد. "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنيه"، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر (٢٠١٦).

- البطوطى، سعيد (٢٠٠٢). "إدارة الفنادق"، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية: مصر.
- البلوى، محمد سليمان "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن(٢٠١١).
- الجساسى، عبد الله حمد محمد " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان(٢٠١١).
- الحلايية، غازي حسن عودة "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن(٢٠١٣).
- الحميضى، عبد العزيز محمد "عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية السعودية، الرياض(٢٠٠٧).
- الحناوي، محمد صالح (١٩٩٨). "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، مركز التنمية البشرية: مصر.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء"، الجزء ٣، مكتبة ابن سينا، القاهرة مصر (١٩٩٩).
- الشنوانى، صلاح (١٩٩٢). "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، الطبعة الأولى، الجامعة: مصر.
- الصادق، محمد بهاء الدين عبد المنعم "تقييم أداء العاملين وأثره على سياستي الحوافز والترقية بالتطبيق على الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر(٢٠٠٥).
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح "الإدارة الرائدة"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: الأردن(٢٠٠٣).
- الصيرفي محمد عبد الفتاح "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: الأردن(٢٠٠٦).
- العمري، سهيلة عبد محمد" أثر مشاركته العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين(٢٠١١).
- المنصور، زينه "الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا(٢٠١٥).
- الوافي، الطاهر "التحفيز وأداء الممرضين"، رسالة ماجستير، جامعة قسطنطينية، الجزائر(٢٠١٣)
- بالاطراش، سميرة "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر(٢٠١١).
- بدران، أدهم أحمد منير" تأثير نظم دعم اتخاذ القرار على زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة السياحة"، رسالة ماجستير، كلية تجاره جامعة عين شمس، مصر(٢٠٠٤).
- بلخيرى، سهام "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية"، رسالة ماجستير، المركز الجامعي اكلى مهند اولحاج البويرة، الجزائر(٢٠١٢).
- حلاق، ريماء علي "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينه دمشق"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا(٢٠١٤).
- خلفي، أسمهان "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمبرات"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر(٢٠٠٩).

- رضا، حاتم على حسن "الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، السعودية (٢٠٠٣).
- زريق، إيهاب صبيح محمد" إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: مصر(٢٠٠١).
- شاطري، محمد "دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر(٢٠١٦).
- صالح، احمد على (٢٠٠٨). " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن.
- صبرينه، فارسي "تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة"، رسالة ماجستير، جامعة الجبلاي بونعامة، الجزائر(٢٠١٥).
- طه، طارق(٢٠٠٠)، " إدارة الفنادق (مدخل معاصر)"، الإسكندرية، منشأه المعارف: مصر.
- عمار، كيرد "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط"، رسالة ماجستير، جامعة اكلي محند اولحاج، الجزائر(٢٠١٥).
- قاسم، سعاد حرب "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين(٢٠١١).
- كتاب غرفة المنشأة الفندقية العدد ٣٤ الصادر ٢٠١٥-٢٠١٦
- مسعودي، سناء "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حاله CPA & BNA بالوادي"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر(٢٠١٥).
- مسغونة، أمنة "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر(٢٠١٥).

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abdou, D. S. & Zaazou, Z. (2013). The Egyptian revolution and post socio-economic impact. *Topics in Middle Eastern and African Economies*, 15(1), 92- 115.
- Adair, J. (2007). Decision making and problem solving strategies, United Kingdom, Kogan Page.
- Luhmann, N. (2018). Organization and Decision, United Kingdom, Cambridge University Press.
- Schwartz, M. (2017). Business ethics: an ethical decision-making approach, United Kingdom, Chichester, Wiley.
- Smarandache, F.,Ye , J., Guo , Y. (2018). Neutrosophic Multi-Criteria Decision making, Switzerland, Basel MDPI Axioms.

Studying the Effect of Decision-Making on Hotel Staff Performance

Ahmed Fikry¹

Emad Abdelaal¹

Mohamed Fawzy¹

¹*Hotel Dep., Faculty of tourism and hotels, University of Sadat City*

Abstract

The research aims to identify the extent of the application of decision-making steps and their impact on improving the performance of hotel workers, by knowing the answer to the research question (how much impact on improving the performance of employees), the decision-making was defined and clarified decision-making steps in addition to identify the performance Employees, personnel performance factors and factors that affect employee performance improvement. The questionnaire was distributed and compiled during the period of May, June and July of 2019 (121) questionnaire form valid for analysis from managers in hotels in Cairo. Some statistical measures were used (such as Ca-2 and arithmetic mean). The results showed that there is a relationship between the implementation of decision-making steps and improving the performance of employees.

Keywords: Decision Making, Staff Performance, Hotels.