

٢- إن التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعاً هي الراجحة.

٣- لأن التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر التصاقاً بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

٤- لأن التركيز على الأنشطة في وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

٥- لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها أفقياً ورأسياً هو نقطة الانطلاق في عملية الإدارة بالأهداف.

٦- لأن المسئول صاحب الكلمة في حالة غياب منطوق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أي قرار وبالتالي سيخضع لرأي الأغلبية والتي قد تحكمها انطباعات عامة.

### العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف الفندقية<sup>(١)</sup>

#### ١- المؤثرات البيئية الخارجية:

فالقوى المهنية في البيئة التي تحيط بالفندق تمثل أحد العناصر الهامة التي لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

#### ٢- الموارد المتاحة للفندق:

فالفنادق الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديدها للأهداف بالمقارنة مع الفنادق صغيرة الحجم.

(1) Jerome, J.I., James R. Abbey, "The Art and Science of Hospitality Industry", Michigan Association 1988 PP 17-19

## ٢. العلاقات المتبادلة:

بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل الفندق ذاته تؤثر إلى حد كبير في تحديد الأهداف فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على المنظمة عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التي ينبغي أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المنظمة والعاملين بها لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضا بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعي السياسة الاستراتيجية أنفسهم - فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

## ٣. مجموعة القيم والاتجاهات:

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو رديء وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب وكلما تأصلت هذه القيم في المشروع كلما كانت أكثر كثرة على استقطاب وجذب المديرين الذين يتحلون بمثل هذه القيم.

## صياغة الأهداف:

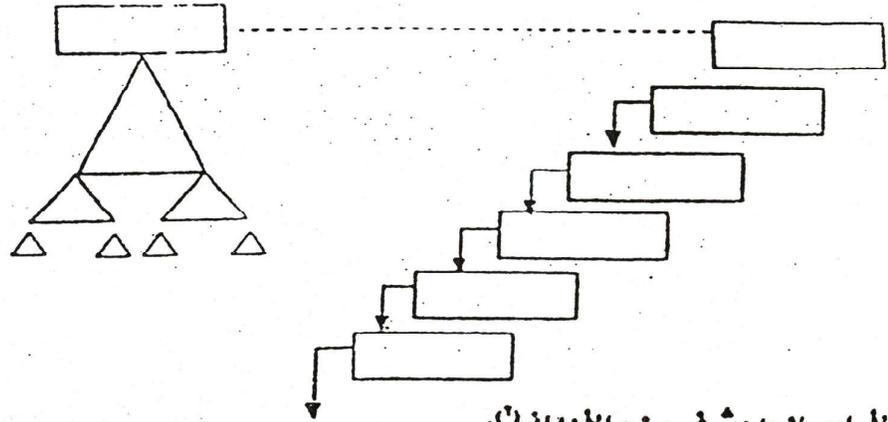
### ١. الأسلوب التقليدي في وضع الأهداف:

- ١- تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.
- ٢- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ٣- يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
- ٤- تبدأ الإدارات التنفيذية في تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل.

- ٥- في ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.
- ٦- ويستمر وضع الأهداف في الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف المنظمة ككل وذلك على النحو الذي يوضحه الرسم التالي (١):

شكل رقم (٢٢)

الأسلوب التقليدي في صياغة الأهداف



٢. الأسلوب الحديث في وضع الأهداف (٢):

يتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

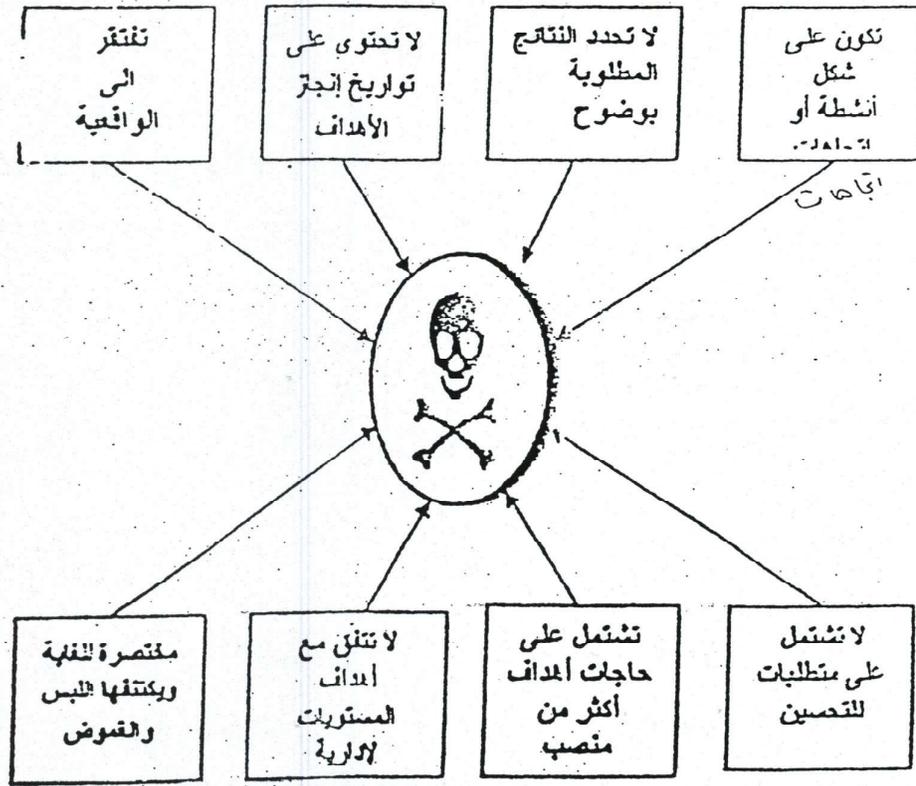
- ١- يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها.
- ٢ لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم الحاضرة والمستقبلية.
- ٣- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبى أو الإيجابى فى أعمالهم.

(١) د. حامد رمضان - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره ص ١٤٩.

(٢) د. سيد الهولوى - الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب لعمال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - مكتبة عين شمس ١٩٧٦ ص ٢١.

شكل رقم (٢٨)

كيف تكتشف الصياغة الرديئة للأهداف؟



كما نقدم فيما يلي قائمة بمجموعة الأهداف الخاصة بالفندق (١):

١- أهداف أصحاب الفنادق :-

وتتمثل هذه الأهداف في:-

أ- تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر في الفندق.

ب- بقاء ونمو الفندق.

ج- رفع كفاءة الإدارة التنظيمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للفندق.

د- الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للفندق لدى كافة الأطراف ذات

الصلة به.

(١) د. محمد أمين السيد على إدارة الفندق ورفع كفاءتها الإنتاجية - مرجع سبق ذكره - ص ٩٩ - ١٠١

هـ - تأهيل لولا الدائم الأثر في التنظيم تجاه الفندق