

مهارات تقويم الأداء في الفنادق⁽¹⁾

مقدمة:

برزت في السنوات الماضية أهمية المواد السياحية في الاقتصاد المصري باعتبارها مصدرا من مصادر الحصول على النقد الأجنبي اللازم للتنمية، هذا مع تميز السياحة بالعائد المرتفع بالمقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، لذا اتجه التفكير نحو استخدام السياحة كأداة لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر.

مما لا شك فيه وجود علاقات متشابكة ومتبادلة بين السياحة والفنادق، حيث يؤدي نشاط حركة السياحة إلى زيادة نشاط حركة الفنادق، ويؤدي انتعاش الفنادق إلى تنشيط الحركة السياحية مع ما قد يترتب على ذلك من زيادة أرباح المتعاملين مع هذا النشاط من قطاعات الخدمات والإنتاج المختلفة ومن الطبيعي أن تؤدي زيادة الدخول إلى زيادة التداول النقدي ومن ثم زيادة نشاط الحركة الاقتصادية عامة.

المنتج في النشاط السياحي هو مزيج متكامل من عدة مكونات مجتمعة في الإقامة والمواصلات والطبيعة والثروات الأخرى والترويج وخدمة الأغذية والمشروبات في أن منشآت الإقامة السياحية تحتل أهم مكونات العرض السياحي ويمثل الإنفاق عليها نسبة كبيرة من الإنفاق اليومي للسائح حيث يبلغ في المتوسط ٥٠٪ من إجمالي إنفاق السائح، مما يبدو معه أهمية هذه المنشآت الفندقية في دعم صناعة السياحة التي تعد بدورها من أهم الموارد الاقتصادية سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية.

تتخذ منشآت الإقامة السياحية صورا عديدة منها الفنادق والأوتيلات والوحدات السياحية الممثلة في قرى للأجازات ومواقع للمخيمات وبيوت للشباب ويختلف التركيز النسبي لأنواع منشآت الإقامة في كل دولة حسب نوعية السائح والسياحة فيها، حيث يتدخل في تحديد نوعية ونمط وسيلة الإقامة في دولة ما جنسية السائح، وسنه، ومحل

(1) د. منير سلام وآخرون، تقييم أداء شركات قطاع الأعمال العام في ضوء قانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١.

إقامته الدائم وطريقة الوصول للدول السياحية، والغرض من السياحة، غير أن الفنادق هو النوع الشائع لمنشآت الإقامة الدولية وتعتبر مظهرا للتقدم السياحي للدولة.

تنقسم الفنادق وفقا لأنواعها إلى فنادق سياحية، وفنادق موسمية، وفنادق علاجية، وفنادق رياضية، وفنادق عائمة. كما تصنف الفاقد إلى فئات أو درجات عالمية متعارف عليها، فهناك الفنادق الممتازة (٥ نجوم) وفنادق الدرجة الأولى أ (٤ نجوم) وفنادق الدرجة الأولى ب (٣ نجوم) وفنادق الدرجة الثانية أ (نجمتين)، وفنادق الدرجة الثانية ب (نجمة) ثم فنادق الدرجة الثالثة والفنادق الشعبية.

تسود الفنادق الممتازة وفنادق الدرجة الأولى ذات المستوى المرتفع في معظم الدول السياحية النامية ومنها مصر، حيث أنه من الضروري للدول النامية من اجتذاب سائحين من مستوى إنفاق مادي مرتفع يحقق لها أكبر قدر من العملة الصعبة التي تحتاج إليها، وهذا المستوى من السائحين يتطلب بدوره نوع معين من الإقامة والخدمة لا تتوفر إلا في الفنادق ذات المستوى المرتفع.

يرتبط مستوى الخدمة الفندقية وحجم النشاط بحجم رأس المال المستثمر في الفنادق وهي عناصر تختلف من دولة إلى أخرى مما يتطلب قيام الدولة بالتنمية السياحية الفندقية عن طريق إجراء دراسات السوق السياحي وتحليل الاتجاهات السياحية للمنطقة المطلوب تميمتها وإقامة المشروعات السياحية والفندقية فيها واتجهت معظم الدول التي تهتم بالسياحة إلى تشجيع القطاع الخاص ودفع المبادأة الفردية في صناعة السياحة والفنادق إلى جانب المشروعات التي تقوم بها الدولة بنفسها.

بتشكيل قطاع السياحة والفنادق في مصر من القطاع الخاص بجانب القطاع العام الذي بدء نشاطه عقب قرارات تأميم الفنادق المصرية عام ١٩٦١ من خلال مؤسسة عامة للسياحة والفنادق.

شهدت مصر منذ النصف الأخير من السبعينات نهضة سياحية كبرى، وانتهج القطاع العام اتجاهين متوازيين في ملكية المشروعات السياحية والفندقية لتحقيق الأهداف والاختصاصات الموكلة إليه طبقا لظروف ومتغيرات العمل السياحي وهما:

الاتجاه الأول: هو الملكية الكاملة للمشروعات الفندقية والسياحية التي يمكن أن يدبر التمويل اللازم لها من الاعتمادات التي توفرها الدولة ومن التسهيلات التي يمكن الحصول عليها بمعدل فائدة منخفضة.

الاتجاه الثاني: هو الملكية المشتركة لمشروعات الفنادق والسياحية التي لا تكفي الاعتمادات المالية التي تتيحها الدولة لإنشاء مثل هذه المشروعات.

وبهذا تنوعت ملكية المنشآت الفندقية في مصر بعد عصر الانفتاح وأصبحت ملكية عامة، وملكية خاصة، وملكية مشتركة.

بإلغاء نظام المؤسسات العامة سنة ١٩٧٦ تحولت المؤسسة المصرية العامة للسياحة والفنادق إلى شركة مساهمة مصرية ثم تأسست الهيئة العامة للسياحة عام ١٩٨٢ بموجب أحكام قانون هيئات القطاع العام وشركاته رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ وأصبحت تشرف على كل من الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (أيجوث). وشركة الفنادق المصرية، وشركة مصر للفنادق، وشركة مصر الكبرى، وشركة مصر للسياحة.

حلت الشركة القابضة للسياحة محل الهيئة العامة للسياحة بموجب أحكام قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، كما حلت الشركة التابعة محل الشركات التي كانت تشرف عليها الهيئة وتقوم الشركة القابضة للسياحة باستثمار أموالها من خلال الشركات التابعة لها أو بنفسها، كما تتولى في مجال نشاطها ومن خلال الشركات التابعة لها المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي في إطار السياسة العامة للدولة.

١- خصائص النشاط الفندقية:

يعد نشاط الفنادق من قبيل الأنشطة الخدمة القائمة بصفة أساسية على تقديم خدمة إقامة النزلاء بالغرف، وتوفير كل ما تتطلبه تلك الإقامة من أغذية ومشروبات وخدمات تليفونية وغسيل وكوي ووسائل ترفيهية، وكافة الخدمات الأخرى اليومية التي يحتاجها النزيل أثناء إقامته بالفندق.

يعتبر الفندق منشأة ذات أقسام حيث يتضمن العديد من الأقسام التي يميزها بحسب التعامل المباشر مع العملاء والقدرة على تحقيق الإيراد إلى:

أقسام تشغيل (إنتاج):

وهي الأقسام المتخصصة في النشاط الفندقية مثل أقسام الدخل (حجز - استقبال - استعلامات - خزينة نزلاء) وتختص بأداء وظيفة تأجير الغرف للنزلاء، قسم الأغذية والمشروبات (مطاعم - بارات - مطابخ - مخزن أغذية ومشروبات)، قسم التليفون والتليكس وقسم البياضات وقسم الغسيل والكوي، وقسم النادي الصحي، وغير ذلك من الأقسام.

أقسام خدمات:

وهي الأقسام المعاونة لأقسام التشغيل مثل الإدارة، وقسم السكرتارية، وقسم الحسابات، قسم الأفراد، قسم المراجعة، قسم الهندسة والصيانة.

تتميز طبيعة نشاط الفنادق بأهمية توفير عوامل معينة هي:

- ١- السرعة في أداء الخدمة الفندقية للنزلاء والرواد.
- ٢- الدقة في ربط التكلفة على الخدمات والمحاسبة عنها وتحصيل الإيرادات، لصعوبة درء أي خطأ بعد حدوثه لانتهاء العلاقة فيما بين الفندق والعميل بمجرد خروجه من الفندق.
- ٣- توفر العمالة الفنية المدربة، وكلما زاد فئة الفندق (٥، ٤ نجوم) كلما زادت حاجته لعمالة أكثر تدريب وخبرة فنية.
- ٤- تنوع الخدمات التي يقدمها الفندق لعملائه وأهمها خدمة الإقامة والأغذية والمشروبات والتليفون والتليكس والخدمات الترفيهية المتنوعة مثل النادي الليلي، حمام السباحة، النادي الصحي، الملاعب.

استلزمت طبيعة نشاط الفنادق وجود نظام محاسبي فندقي قائم على مجموعة من المستندات والدفاتر تختلف أنواعها وتصميمها من فندق لآخر بحسب حجم الفندق ودرجته الفندقية وتعدد مرافقه، غير أنه تتفق الفنادق في استخدام مجموعتين أساسيتين من المستندات والدفاتر هي:

١- مستندات ودفاتر تنظيمية:

وهي تنظم العمل داخل كل قسم من أقسام الفندق و تحدد علاقته بغيره من المستندات مثل بطاقة وصول النزلاء - بطاقات تغيير الغرف، والدفاتر مثل دفتر النزلاء، دفتر الرسائل الواردة - دفتر الجرد.

٢- مستندات ودفاتر محاسبية:

تنقسم المستندات المحاسبية إلى مجموعتين:

أ- مستندات داخلية:

وأهم هذه المستندات بطاقات أخطار الوصول - وبونات الخدمة بالفندق.

ب- مستندات خارجية:

وأهم هذه المستندات فواتير الموردين وإيصالات الإنارة والمياه وخلافه والدفاتر المحاسبية في الفنادق فهي مثل دفاتر المحاسبة المالية الموجودة في أي منشأة تجارية وهي

دفتر اليومية و الأستاذ الذي تعد منها قوائم الحسابات الختامية والمركز المالي للفندق.

نتيجة للتخصص الشديد في نوعية النشاط الفندقية وخاصة في الفنادق العملاقة ذات الأربع والخمس نجوم. فإن ملكية الفندق تتفصل عن الجهة المديرة له والتي تكون غالبا شركة إدارة عالمية متخصصة في إدارة مثل هذه النوعيات من الفنادق وتتحدد العلاقة بين مالك ومدير الفندق من خلال عقد إدارة أو عقد إيجار للفندق محدد المدة يتم الاتفاق فيه على بنود معينة مثل عدد غرف الفندق، تاريخ الافتتاح، مراقب الحسابات، السنة المالية، ملكية العقار، رأس المال العامل، مهام المدير، الدعاية، حسابات البنك، التأمين، الإصلاح والصيانة، الإضافات، تحديد الإيرادات والمصروفات، تحديد الأرباح والخسائر.

ومن شركات إدارة الفنادق للعالمية التي تدير أو تؤجر فنادق في مصر هي شركات أمريكية مثل ماريوت، شيراتون، هيلتون، إنتركونتيننتال، وشركة هندية هي أويروي، وشركة سويسرية هي موفنبيك، شركة فرنسية هي ميريديان.

٢- أهمية تقويم أداء نشاط الفنادق:

يتضح من واقع خصائص النشاط الفندقية أن نجاح الفندق في تحقيق الأرباح، وهو الغرض الرئيسي من إنشائه، يتوقف على حسن اختيار وتدريب العاملين ومواءمتهم مع طبيعة العمل الفندقية، ودقة نظام الرقابة على كافة نواحي النشاط والمحاسبة عن المسئوليات واتخاذ القرارات السريعة الحاسمة بصدد إصلاح وإزالة أي مخالفات أو أخطاء أو شكاوى من العملاء.

كما أن معظم عقود إدارة الفنادق تنص على أن يتولى المدير تشغيل الفندق وإدارته بطريقته وفقا لأصول المهنة المتعارف عليها وذلك مقابل أتعاب تأخذ عادة شكل نسبة من إجمالي أرباح التشغيل، وقد ينص في عقد الإدارة على نسبة تتراوح ما بين ٩٪ - ١٤٪ من رأس مال المالك المستثمر تكون كعائد مضمون للمالك كل عام بصرف النظر عن نتائج أعمال الفندق في نهاية العام، وفي حالة نقص إجمالي ربح التشغيل في أي عام مالي عن حد الضمان المتفق عليه يلتزم المدير بتعويض العجز من أمواله الخاصة إلى المالك ولا يجوز للمدير ترحيل هذه الخسائر أو استقطاعها من إجمالي ربح التشغيل في أي عام تالي.

لهذا كان من الضروري تقويم أداء النشاط الفندقية، بمعنى قياس أداء هذا النشاط باستخدام أدوات تحليلية مالية وإحصائية وبيانية لاستخراج مؤشرات قياس للتأكد من

أن هذا الأداء يطابق ما سبق أن خطط له في الموازنة التخطيطية للفندق، وما تم تنفيذه في الأعوام السابقة، وأن نتائج أعمال النشاط هي النتائج المستهدفة المتفق عليها في عقود الإدارة في ضوء الحد الأدنى للضمان، وذلك حتى يتسنى علاج الانحرافات وترشيد الأداء كي يتحقق النشاط مستوى الجودة المرغوب فيها.

وتزيد أهمية تقويم الأداء في الفنادق العملاقة ذات الأربع والخمس نجوم المتعددة الأنشطة والمرافق حيث يصعب الإشراف المباشر عليها يوميا ويحتاج لوجود نظام رقابة فعالة وتقويم أداء لكافة الأنشطة من خلال تقارير أداء يومية وشهرية وسنوية حتى يمكن تقديم خدمة مميزة للعميل و منضبطة ودقيقة للفندق.

تحتاج الفنادق إلى نظام رقابة وتقويم أداء دوري لكافة أنشطتها مهما كان نوعها أو درجتها أو حجمها أو نوع ملكيتها (قطاع عام أو خاص أو مشترك) أو أسلوب إدارتها (إدارة مصرية أو أجنبية).

أوصت جمعية محاسبي الفنادق في نيويورك بتطبيق النظام المحاسبي الموحد النموذجي للفنادق الذي أعدته عام ١٩٢٦، كما أوصت باستخدام حسابات الفنادق والقوائم والجداول والتقارير الواردة بالنظام وذلك بهدف تبسيط تبويب الحسابات والقوائم المالية بالفنادق وأحكام الرقابة عليها وتقويم الأداء بها وإجراء المقارنات فيما بينها وبين الفنادق المثيلة وقد انتشر تطبيق النظام المحاسبي منذ عام ١٩٧٧ في أمريكا وفي كثير من الدول منها مصر وأن اختلفت مسميات وتبويب الحسابات والقوائم لحد ما في بعض الفنادق عن ما ورد بالنظام الموحد الأمريكي.

٢- تقارير الأداء الشهرية بالفنادق:

تعد الفنادق تقارير شهرية تحليلية مقارنة بنتيجة نشاط كل قسم من أقسام التشغيل المختلفة مثل قسم الغرفة، قسم الأغذية والمشروبات، قسم التليفون والتلكس، قسم الجراج وموقف السيارات، قسم الملاعب، وغيرها.

تقدم تقارير شهرية عن أداء كل قسم من أقسام الفندق بصفة دورية في نهاية كل شهر إلى مدير الفندق (مجلس إدارة الشركة مالكة الفندق) لتقويم أداء القسم واتخاذ ما يلزم من توجيه وإرشاد ومحاسبة عن المسئوليات من أجل رفع مستوى أداء القسم.

تأخذ تقارير الأداء الشهرية شكل النماذج المقترحة في النظام المحاسبي الأمريكي الموحد للفنادق لقوائم نتائج الأعمال وتشمل على قائمة إجمالي ربح التشغيل وقائمة الأرباح والخسائر، وفيما يلي توضيح كل منهما:

أ- قائمة إجمالية ربح تشغيل الفندق:

تعرف هذه القائمة أيضا بقائمة التشغيل أو قائمة الدخل، وتشتمل هذه القائمة على إيرادات وإجمالي أرباح أقسام التشغيل موضحة أرباح كل قسم من الأقسام. وكذا الدخول الأخرى وينتج عن تلك إجمالي دخل التشغيل الذي يخصم منه إجمالي مصروفات الفندق غير المباشرة الموزعة على أقسام التشغيل لينتج أرباح الفندق التي يضاف إليها أرباح أخرى من غير النشاط مثل بيع زهور أو تأجير محلات أو مخازن أو خلافه، ويخصم منها أية مخصصات يحتجزها الفندق وينتج في نهاية القائمة إجمالي ربح التشغيل الذي يوزع بين المدير (أتعاب الإدارة) والمالك بالنسبة المتفق عليه في عقد الإدارة.

تشتمل قائمة التشغيل على أرقام فعلية للشهر الحالي الذي تعد عنه القائمة، وأرقام مقارنة للشهر السابق، وأرقام فعلية للفترة من بداية العام وحتى الشهر الذي تعد عنه القائمة، وتشتمل القائمة على أرقام مقارنة تقديرية من واقع الموازنة التخطيطية للفندق السابق الموافقة عليها من المالك وذلك للشهر الحالي والفترة منذ بداية العام حتى الشهر الحالي. وفيما يلي توضيح لشكل قائمة افتراضية لإجمالي أرباح التشغيل (قائمة دخل) لفندق عن الشهر الحالي (فعلي، تقديري) وعن الشهر الحالي من العام السابق (فعلي) ومنذ بداية العام حتى اليوم (فعلي، تقديري) ومنذ بداية العام حتى اليوم العام السابق (فعلي).

ب- قائمة الأرباح والخسائر:

تعرف هذه القائمة بقائمة الدخل لكل قسم من أقسام التشغيل.

تعد الفنادق قائمة تشتمل على إجمالي الإيرادات والمبيعات إيرادات كل قسم من أقسام التشغيل المختلفة وتكلفة المبيعات وأجور ومرتببات والمصروفات المتعلقة بها للقسم ومصروفات التشغيل لكل قسم لينتج إجمالي دخل التشغيل الذي يخصم منه مصروفات الإدارة وأقسام الخدمة ليتبقى إجمالي أرباح الفندق الذي يضاف عليها إيرادات من غير النشاط الرئيسي مثل إيجار المحلات ويخصم منها المخصصات ليتبقى إجمالي أرباح التشغيل الذي يوزع بين المالك والمدير بحسب نصوص عقد إدارة الفندق.

وتتضمن قائمة الأرباح والخسائر للفندق قيم أداء الشهر الحالي (فعلي وتقديري) مقارنة بالشهر السابق (فعلي) ونفس الشهر من العام السابق (فعلي). كما تتضمن القائمة قيم أداء عن العام الحالي من أول يناير حتى الشهر الحالي (فعلي وتقديري) مقارنة بنفس الفترة من العام السابق (الفعلي).

ج- جدول تحليلية ملحقه بالقوائم الشهرية :

تصاحب قوائم الدخل للفندق (قائمة التشغيل) وللأقسام المختلفة للتشغيل (قائمة الأرباح والخسائر) جداول تحليلية مقارنة لكل قسم من أقسام الفندق عن الشهر الحالي ومنذ بداية العام حتى الشهر الحالي.

٤- مؤشرات تقويم الأداء الشهرية :

تخضع بيانات القوائم المالية سواء كانت قائمة التشغيل أو قائمة الأرباح والخسائر للتحليل المالي باستخدام إحصائيات ونسب مالية ومئوية ومعادلات ورسوم الأعمال الشهرية للفنادق وجودة أدائها المطلقة وللمقارنة فيما بينها.

وقد تكون الإحصائيات والنسب التحليلية المستخدمة منفصلة في جداول مستقلة عن الجداول التحليلية لأقسام التشغيل المختلفة للفندق أو قد تلحق بالجزء السفلي منها غير أنه يفضل أن تكون منفصلة حتى يعطي لها عناية أكبر.

تعتبر النسب والمؤشرات المستخدمة للمقارنات غير ذات مغزى طالما لم تقارن بمثلتها من نسب ومؤشرات فنادق مشابهة في الفئة والحجم والمنطقة الجغرافية أو نسب لذات الفندق عن سنوات سابقة، أو مؤشرات جرى العرف عليها في قطاع الفنادق وعلى سبيل المثال، من النسب الفندقية المتعارف عليها لفنادق الخمس نجوم بمصر ما يلي:

- ربحية الغرف ٨٤٪
- إيرادات الأغذية ٣٢٪ من إيرادات الغرف.
- مصروفات الأغذية ٣٥٪ من إيرادات الأغذية.
- ربحية الإغذية ٣٨٪
- إيرادات المشروبات ٢٠٪ من إيرادات الغرف.
- مصروفات المشروبات ٤٢٪ من إيرادات المشروبات.
- ربحية المشروبات ٤٥٪

تعتبر حصة المالك مؤشرا على كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأرباح للوفاء بالحد الأدنى المتفق عليه كضمان للمالك في عقد إدارة الفندق.

٥- مؤشرات تقويم الأداء الواردة بالنظام المحاسبي الأمريكي :

ورد بالنظام المحاسبي الأمريكي الموحد للفنادق بعض الإحصائيات والنسب التالية:

أ- إحصائيات ونسب قسم الغرف:

يتضمن تقرير أداء قسم الغرف (أو قد يلحق به) إحصائيات خاصة بالغرف المتاحة بالفندق، وعدد الغرف المشغولة، ونسب الإشغال، ومتوسط سعر الغرفة اليومي، وعدد النزلاء لكل غرفة مؤجرة، ومتوسطة فترة إقامة النزلاء بالفندق.

وفيما يلي تحليل لإحصائيات قسم الغرف:

xxx عدد الغرف في الفندق

x - عدد الغرف المستخدمة بصفة دائمة للإدارة

xx عدد الغرف المتاحة للاستخدام

xx عدد الغرف المشغولة مدفوعة الإيجار (أفراد - مجموعة - إقامة دائمة)

x - عدد غرف الضيافة.

xx عدد الغرف المشغولة بالنزلاء.

x - عدد الغرف المستخدمة بصفة مؤقتة.

xx عدد الغرف المشغولة (المستخدمة)

x - عدد الغرف الخالية

xx عدد غرف متاحة للإيجار.

x - عدد غرف صالحة للاستخدام

xx عدد الغرف المتاحة للاستخدام

نسبة الأشغال:

$$\frac{\text{عدد الغرف المشغولة مدفوعة الإيجار (أفراد)}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \% \text{ أفراد}$$

$$\frac{\text{عدد الغرف المشغولة مدفوعة الإيجار (مجموعات)}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \% \text{ مجموعات}$$

$$\frac{\text{عدد الغرف المشغولة مدفوعة الإيجار (إقامة دائمة)}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \% \text{ إقامة دائمة}$$

$$\frac{\text{عدد الغرف المشغولة مدفوعة الإيجار}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \% \text{ أشغال مدفوع الأجر}$$

$$\frac{\text{عدد غرف الضيافة}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \% \text{ غرف الضيافة}$$

$$\frac{\text{عدد الغرف المشغولة بالنزلاء}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \% \text{ أشغال النزلاء}$$

$$\frac{\text{عدد الغرف بصفة مؤقتة}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \% \text{ الاستخدام بصفة مؤقتة}$$

$$\frac{\text{عدد الغرف المشغولة}}{\text{عدد الغرف المتاحة}} = \% \text{ إجمالي الأشغال}$$

من الملاحظ أن جميع النسب الخاصة بالأشغال تستخدم إجمالي عدد غرف الفندق المتاحة (غرف صالحة للاستخدام + غرف صالحة للاستخدام) كمقام للنسبة مما يخفض من حقيقة هذه النسبة، وكان من المفضل أن تستخدم عدد الغرف المتاحة الصالحة للاستخدام فقط كمقام للنسبة، حيث أن ما يستخدم من غرف هو من قبيل الغرف المعدة مسبقاً للاستخدام وليست من الغرف غير الصالحة للاستخدام.

ب- إحصائيات ونسب قسم الأغذية والمشروبات:

تعد إحصائيات ونسب وقسم الأغذية والمشروبات أما ملحقة بالتقرير الشهري للقسم أو قد تكون في جداول إحصائية مستقلة، ويفضل جعلها منفصلة لإعطائه أهمية أكبر وفيما يلي تلك الإحصائيات:

١- المطعم:

عدد المقاعد

إحصائيات الوجبات نوع الوجبة خدمة الفرد الواحد متوسط القيمة

فطار

غذاء

عشاء

إجمالي

مبيعات المشروبات % من مبيعات الأغذية

مبيعات الأغذية والمشروبات لكل مقعد

٢- البهو:

عدد المقاعد

المبيعات لكل مقعد

٣- خدمة الغرف:

إجمالي المبيعات لكل غرفة مشغولة.

٤- الحفلات:

إجمالي الحفلات لكل قدم مربع

إحصائيات خدمة فرد واحد ومتوسط قيمة الشيك

٥- دوران المخزون:

التكلفة الشهرية للسلع المستهلكة

معدل دوران المخزون (أغذية مشروبات) =

متوسط المخزون

مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة

متوسط المخزون =

٢

٦- تقارير الأداء السنوية بالفنادق:

تقدم إدارة الفندق إلى المالك في نهاية كل عام (في حالة انفصال ملكية الفندق عن الجهة التي تديره) قوائم نتائج الأعمال الختامية للفندق وكذا قائمة الأصول والخصوم باعتبار أن الفندق منشأة تهدف إلى تحقيق الأرباح.

وتشمل قوائم نتائج أعمال الفندق قائمة إجمالي أرباح التشغيل، قائمة الأرباح والخسائر، قائمة الاستخدامات والموارد، وقائمة التدفقات النقدية، وغالبا ما تكفي الفنادق بأعداد القائمتين الأوليتين فقط.

أ- قوائم نتائج الأعمال الختامية:

١- قائمة إجمالي ربح التشغيل:

تشتمل قائمة إجمالي ربح التشغيل للفندق في نهاية العام على إجمالي التقارير

الشهرية لأداء الأقسام المختلفة للتشغيل بالفندق عن العام الحالي والعام السابق، وتتطابق بنود القائمة السنوية مع بنود القائمة الشهرية لإجمالي ربح التشغيل والسابق إيضاحها، غير أن القائمة الختامية تتضمن أرقام إجمالية عن العام دون تحليلها بحسب الشهور.

٢- قائمة الأرباح والخسائر:

تشتمل قائمة الأرباح والخسائر للفندق في نهاية العام على إجماليات العام مقارنة بالعام السابق لإيرادات ومصروفات وإجمالي أرباح (أو خسائر) أقسام التشغيل المختلفة بالفندق، وكذا إجماليات مصروفات الإدارة وأقسام الخدمات والمصروفات الأخرى، وصافي أرباح التشغيل موزعة بين المالك والمدير بحسب نسب عقود الإدارة.

وتختلف قائمة الأرباح والخسائر السنوية عن القائمة الشهرية للأرباح والخسائر في أنها متضمنة إجماليات العام والعام السابق فقط دون المقارنات التفصيلية للعمليات بالتقديرات حسب الموازنة التخطيطية للفندق، أو للعمليات منذ بداية العام وحتى الشهر الحالي بالفترة المثيلة لها من العام السابق.

٣- قائمة التدفقات النقدية:

تعد بعض الفنادق قائمة للتدفقات النقدية في آخر ديسمبر من كل عام وتلخص فيها مصادر الإيرادات النقدية المحصلة والمبالغ المدفوعة خلال العام.

تعرف هذه القائمة أيضا بقائمة صافي التغير في رصيد النقدية خلال العام حيث يظهر رصيد النقدية في بداية العام ورصيده في نهاية العام.

وأهم ما يميز هذه القائمة أنها تضم عناصر خاصة بالتدفق النقدي المتعلق بالتشغيل وغير التشغيل خلال الفترة المعد عنها القائمة.

تظهر قائمة التدفقات في الفندق على النحو التالي:

قائمة التدفقات النقدية في ٢٠٠٧/١٢/٣١

القيمة بالألف جنيه

٤.٤٣٦

رصيد النقدية في أول يناير

يضاف مبالغ محصلة:

١٣.٠٢٦

مبيعات نقدية

١٨.٨٦٣

مبالغ محصلة من المدينين

٧.٤٢٠

مبالغ محصلة من الكازينو

١,٠٣١	مبالغ محصلة من الفنادق الشقيقة
١,١٣٥	فوائد دائنة بالبنوك
٤١,٤٧٥	
٤٥,٩١١	إجمالي المبالغ المحصلة
	يخصم مبالغ المدفوعة
٦,٣١٧	مبالغ مدفوعة للدائنين (موردين)
٤,٤٩٠	مرتبات وأجور
٩,٥٣٤	ضريبة الكازينو
٠,٦١٩	م. سفر وإقامة بالخارج لموظفي الإدارة
٩,٦٢٤	مدفوعات للفنانين والفرقة الموسيقية
٢,٥٣٤	كهرباء، ومياه وغاز وتليفون وتليس
١,١١٢	مدفوعات ضرائب كسب عمل
١,٦١٠	مدفوعات أخرى
٣٥,٦٦٠	إجمالي المبالغ المدفوعة
١٠,٢٥١	رصيد النقدية في ٢٠٠٧/١٢/٣١

٤- قائمة الموارد والاستخدامات:

تعد بعض الفنادق قائمة الموارد والاستخدامات في نهاية شهر ديسمبر من كل عام تلخص فيه الأنشطة التمويلية والاستثمارية التي قام بها الفندق من الأموال المتولدة لديه من عمليات التشغيل فق وذلك خلال الفترة المالية المعد عنها القائمة.

تبين قائمة الموارد والاستخدامات كافة مصادر التدفقات النقدية الداخلة للفندق خلال العام الحالي مقارنة بالعام السابق، وكافة استخدامات المدفوعات المالية الخارجة عن الفندق خلال العام مقارنة بالعام السابق.

بمعنى أن هذه القائمة توضح التغير الذي طرأ على المركز المالي الحالي للفندق مقارنة بالعام السابق وأسباب هذا التغير، لهذا تعرف هذه القائمة بقائمة التغيرات في المركز المالي أو قائمة حركة المال.

تستخدم هذه القائمة في الفنادق مؤشر لمدى كفاية رأس المال العامل في الفندق للوفاء بالتزامات الفندق في الفترة القصيرة في مواعيد استحقاقها، كما تعد القائمة

مؤشرا جيدا بخصوص خط التوسع السابقة والمقابلة للفندق وأثرها على السيولة حتى يمكن اكتشاف أسباب اختلاف توازن التدفقات وبالتالي اتخاذ خطوات العلاج.

وتعد القائمة أيضا مؤشرا للحكم على سياسة التمويل التي يتبعها الفندق حيث تبين القائمة نسبة التمويل الذي تم من داخل الفندق إلى نسبة التمويل من خارجه.

في الواقع أن استخدام رأس المال العامل كمؤشر للحكم على أداء الفندق يستلزم بالضرورة التحقيق من مدى قيام الأصول المتداولة للفندق بالوفاء بالتزاماتها في مواعيد استحقاقها بمعنى أن اختبار جودة رأس المال العامل تشتق من مدى جودة الأصول المتداولة ومساهمتها في سداد الالتزامات الجارية للفندق، ولذا كان من الأجدى التأكد من مقدرة الفندق على الوفاء بالتزاماته في مواعيد استحقاقها استخدام المؤشرات التالية:

- نسبة مساهمة كل أصل من الأصول المتداولة في الوفاء بالتزامات الفندق وذلك باستخراج نسبة كل أصل متداول إلى مجموع الأصول المتداولة.
- متوسط المدة الزمنية التي يتطلبها تحويل كل أصل متداول إلى نقدية.
- مهلة السداد.
- مدى كفاية الأصول المتداولة لمقابلة التزامات الفندق في مواعيد استحقاقها.

٧- مؤشرات تقييم الأداء السنوية:

تتعدد مؤشرات قياس قوة الاستقرار المالي للفندق وقدرته على تحقيق الأرباح وتفيد هذه المؤشرات كل من مالِك الفندق والدائنين والمستثمرين المرتقبين والمؤسسات المصرفية وغيرهم.

أ- مؤشرات التحليل المالي للقوائم الختامية.

تعتبر جداول أقسام التشغيل المرفقة بقائمة الأرباح والخسائر، جداول تحليلية مقارنة حيث يمكن عن طريقها إيجاد نتيجة نشاط القسم المعين من أرباح أو (خسائر) مقارنة بالعام السابق، ويمكن أيضا مقارنة إيرادات ومصروفات القسم بما كانت عليها كل منها في العام السابق كما تقوم الفنادق بتقييم أداء قسم التشغيل المعين من واقع جداول الأقسام وذلك بإيجاد النسبة لكل عناصر الإيرادات بالنسبة إلى إجمالي إيرادات القسم وإيجاد نسبة كل عنصر من عناصر التكاليف إلى إجمالي الإيرادات وكذا نسبة صافي ربح التشغيل إلى إجمالي إيرادات القسم.

ب- مؤشرات التحليل المالي لقوائم الأصول والخصوم:

تصاحب قائمة أصول وخصوم الفندق سلسلة من النسب المالية للتحليل المتعارف

عليها بالنسبة للمنشآت التجارية الأخرى والتي تعتبر عن العلاقات التي يتم الحصول عليها كنتيجة لنسبة بنود الميزانية لبعضها البعض أو نسبتها لبنود قائمة الدخل.

وفيما يلي المؤشرات التي تتعلق بالمركز المالي للفندق:

١- نسبة السيولة:

وهي مؤشرات دالة على موقف السيولة بالفندق، وتقيس مدى قدرة الفندق على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل عند استحقاقها.

وتعد أكثر نسبتين للسيولة شيوعاً هما:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول السريعة التحول إلى نقدية (نقدية ومدينين)}}{\text{خصوم متداولة}}$$

٢- نسبة التوازن:

تدل هذه المؤشرات على موقف مديونية الفندق بالنسبة لرأس المال المملوك وفيما يلي النسبتين الأكثر شيوعاً:

$$\text{نسبة الديون لرأس المال المملوك} = \frac{\text{ديون طويلة الأجل}}{\text{رأس المال المملوك}}$$

$$\text{نسبة تغطية خدمة الدين} = \frac{\text{الأرباح (قبل الإهلاك والضرائب وخدمة الدين)}}{\text{خدمة الدين}}$$

٣- نسبة المتاجرة:

هي مؤشرات دالة على كفاءة نشاط إدارة الفندق في استخدام الأصول، حيث تحاول هذه النسبة قياس مدى استخدام الفندق للأصول.

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

٤- معدل الإنتاجية (نسب النشاط):

هي مؤشرات دالة على كفاءة رأس المال العامل حيث تقيس عدد مرات دوران العملاء، المورد، المخزون السلعي بالنسبة للفندق خلال الفترة المحاسبية.

وعندما يعبر عن هذه المعادلات باليوم فإن هذا يعني مدى سرعة تحوي العملاء إلى نقدية وكفاية مخزون الأغذية والمشروبات، ومقدار الزمن اللازم لتسوية حسابات.

وتحسب هذه المعدلات على النحو التالي:

$$\frac{\text{متوسط حسابات العملاء}}{\text{إجمالي المبيعات}} = \text{نسبة العملاء إلى إجمالي المبيعات}$$

$$\frac{\text{تكلفة الأغذية والمشروبات}}{\text{متوسط المخزون السلعي للأغذية والمشروبات}} = \text{معدل دوران المخزون السلعي}$$

٥- نسب نتائج التشغيل:

هي مؤشرات دالة على ربحية الفندق، وتقيس نتائج التشغيل عن فترة معينة وذلك في صورة المعادلات التالية:

$$\frac{\text{صافي الربح (بعد الضرائب)}}{\text{رأس المال المملوك}} = \text{العائد على رأس المال المملوك}$$

$$\frac{\text{صافي الربح (بعد الضرائب وقبل الفوائد)}}{\text{رأس مال مملوك + ديون طويلة الأجل}} = \text{العائد على رأس المال المستثمر}$$

$$\frac{\text{صافي الربح (بعد الضرائب وقبل الفوائد)}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

يجب ملاحظة أن هذه النسب والمؤشرات من الممكن أن تكون ذات مغزى كبير إذا ما تم مقارنتها بالنسب والمؤشرات المتعارف عليها في قطاع الفنادق، وبالنسب والمؤشرات المستهدفة وتلك المحققة في سنوات سابقة للفندق.

٨- تقارير ومؤشرات أداء الشركة القابضة للسياحة والشركات التابعة لها:

نظرا لأهمية الموارد السياحية في الاقتصاد المصري كان من الضروري الاتجاه للتخطيط السياحي القائم على خطة التنمية السياحية وثيقة الصلة بالخطط الموضوعية لسائر القطاعات الاقتصادية في الدولة بما يعمل على تحقيق أهداف الخطة العامة للتنمية في الدولة، وذلك بالاعتماد على الأرقام والإحصائيات والمؤشرات لقياس كفاءة وفعالية استخدام الأموال في النشاط السياحي والفندقي وتقويم الأداء على مستوى

شركة الفنادق والمستوى القومي بما يؤكد تحقيق القطاع الفندقى فى مصر من خلال الشركة القابضة للسياحة والشركات التابعة لها لأهدافها وأهداف المجتمع ككل.

ألزم قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية الشركات القابضة بأعداد تقارير دورية (٣ شهور) للعرض على مجلس إدارتها لتقويم أداء الشركات التابعة للفنادق، وتقارير دورية أخرى ترسلها إلى وزير قطاع الأعمال العام لبيان نتائج أعمال الشركات التابعة والشركة القابضة خلال الفترة المعد عنها التقارير وموقف السيولة النقدية للشركة التابعة وأرصدة القروض والأعباء التمويلية لها.

كما نصت المادة (٧٧) من اللائحة التنفيذية لقانون قطاع الأعمال بأن يتولى الجهاز المركزى للمحاسبات مراقبة حسابات وتقويم أداء كل من الشركة القابضة والشركات التابعة لها طبقا لقانون الجهاز المركزى رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨٨. وتتضمن هذه الرقابة على الأقل مراجعة الحسابات الختامية والمراكز المالية والميزانيات للوقوف على مدى صحتها وتمثيلها لحقيقة النشاط وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

وفيما يلي بيان بتقارير و مؤشرات تقويم الأداء للشركة القابضة للسياحة والشركات التابعة لها:

أ - تقارير ومؤشرات تقويم أداء الشركات التابعة:

تعد الشركة القابضة بموجب نص المادة (١٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الأعمال العام وبناء على التقارير الواردة لها من الشركات التابعة ما يلي:

١ - مجموعة تقارير وقوائم مجمعة لتقويم أداء الشركات التابعة:

تشمل هذه التقارير النتائج التي حققتها الشركات التابعة للفنادق حتى يتسنى اتخاذ القرارات المناسبة لمساعدتها لتصحيح أوضاعها، وكذلك تحليل نتائج عمليات الشركات التابعة للفنادق وتحديد مستوى الأداء الناجح، وتسهيل إعداد الموازنة التقديرية على مستوى الشركة التابعة.

تحتوي هذه التقارير على المعلومات المتعلقة بقياس الأداء الفعلى لكافة الأنشطة بالشركة التابعة خلال فترة إعداد التقارير مع مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط عن نفس الفترة، وكذلك مقارنته مع الأداء الفعلى خلال الفترة المماثلة من العام السابق.

وقد ت كون من هذه التقارير والقوائم المجمعة لتقويم أداء الشركات التابعة للفنادق، تقرير قائمة نتائج الأعمال، وتقرير قائمة المركز المالى، وتقرير متابعة الاستثمارات، وتقرير الموقف النقدى المتوقع، وتقرير السيولة النقدية.

٢- مجموعة تقارير ومؤشرات الاستثمار المالية للشركات التابعة:

تهدف هذه المجموعة من التقارير التي تقويم موقف السيولة النقدية لكل شركة تابعة والحكم على مدى كفاية النقدية المتاحة لديها للإنفاق على مصاريف التشغيل، وكذا تقويم ربحية كل شركة خلال فترة أعداد التقرير، وتقويم كفاية أداء كل شركة تابعة والتحقق من سلامة هيكلها التمويلي، وتحديد الشركات التي تعاني من خلل في هيكلها التمويلية بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح هذا الخلل، كما تهدف هذه التقارير أيضا إلى إجراء مقارنة بين مؤشرات السيولة والربحية وكفاية الأداء وهيكل التمويل في الفترة الحالية المعهد عنها التقرير والمؤشرات الخاصة بالفترة المماثلة من العام السابق لتحديد نسبة التطوير فيها، ولقياس الآثار المترتبة على تنفيذ السياسات والقرارات المناسبة لتصحيح مسار هذه الشركات.

ب- تقارير ومؤشرات تقويم أداء الشركة القابضة والشركات التابعة:

ترفع الشركة القابضة تقارير دورية إلى وزير قطاع الأعمال بموجب نص المادة (١٦) من اللائحة التنفيذية لقانون قطاع الأعمال العام ومن هذه التقارير ما يلي:

١- تقرير عن الشركات التابعة:

يهدف هذا التقرير إلى بيان ربحية الشركات خلال الفترة التي سيعد عنها التقرير ومقارنة الأرباح المحققة بالأرباح المستهدفة، وكذلك إيجاد معدل العائد على رأس المال المستثمر، نسبة الأرباح المحققة إلى صافي المبيعات.

٢- تقرير ربحية الشركة القابضة:

يهدف هذا التقرير بيان ربحية الشركات التابعة مضافا إليها صافي الإيرادات التي تحققها الشركة القابضة عن نشاطها، بالإضافة إلى مقارنة هذه الأرباح بالفترة المماثلة من العام السابق.

٣- تقرير موقف السيولة النقدية للشركات التابعة:

يهدف هذا التقرير بيان موقف السيولة النقدية للشركات التابعة في نهاية فترة الثلاث شهور الجارية. ومقارنة الفائض النقدي المحقق بالفائض المستهدف عن الفترة نفسها، وبيان كيفية تدبير العجز أو التصرف في الفائض.

٤- تقرير بيان أرصدة القروض والأعباء التمويلية للشركات التابعة:

يهدف هذا التقرير إلى بيان أرصدة القروض شاملة الأعباء التمويلية المستحقة على الشركات التابعة في نهاية الفترة التي يعد عنها التقرير، مع بيان القروض واستخداماتها وتحديد مصادر الحصول عليها.