



تحليل نشاط المبيعات ودورها في قياس الإنتاجية لفنادق الدرجة الممتازة

أ. عبد الأمير عبد الله كاظم زوين

أ.م. د. كرار عبد الله الخالدي

م. د. محمد صالح مهدي الاسدي

كلية الإدارة والاقتصاد - قسم السياحة

المستخلص:-

يهدف البحث الى معرفه دور قياس الكفاءة الإنتاجية في نشاط مبيعات الأطعمة و المشروبات لفنادق الدرجة الممتازة , وتمت معالجه مؤشرات القياس في توضيح عناصر التباين في النشاط, اذ بينت الجداول و المعادلات و مؤشرات النسب المئوية للمقارنة بين نشاط المبيعات للسنوات (2017-2018) فقد اتخذ شهر كانون الثاني لكلا السنتين معيار للتحليل وتم اعتماد البيانات في السجلات المحاسبية للفندق عينه البحث (فندق المنصور ميليا /بغداد). وتوصل البحث الى مجموعه من الاستنتاجات التي توضح نقاط الضعف من خلا نتائج المعادلات ومسببات انخفاض وارتفاع حجم النشاط. كذلك تم صياغة مجموعه من التوصيات للإفادة و المعالجة .

الكلمات المفتاحية:-

الكفاءة الإنتاجية الكلية , الكفاءة الإنتاجية الجزئية, مؤشر الكفاءة الإنتاجية, تغير الكفاءة الإنتاجية, الكفاءة الإنتاجية للعاملين نشاط المبيعات, قسم الأطعمة و المشروبات .

Abstract:-

The aim of the research was to identify the role of measuring the production efficiency in the activity of food and beverage sales for the hotels of the excellent class. The measurement indicators were used in clarifying the components of the activity variance. The tables and equations and the percentages of the comparison of the sales activity for the years (2018-2017)

The data were taken into account in the accounting records of the research hotel (Al-Mansour Al-Melia Hotel, Baghdad). The research leads to a set of conclusions that illustrate the weaknesses of the results of the equations and the causes of the decrease and the increase in the volume



of activity. A series of recommendations were also formulated for the delivery and treatment.

key words:-

Total productivity Efficiency ,Part of productivity Efficiency ,Indicator of productivity Efficiency ,Change of productivity Efficiency ,Employee productivity Efficiency ,Sales Activity, Food and Beveraye Departement.

المقدمة :

يهتم البحث الحالي بدراسة (مشكلة) تقييم الكفاءة الإنتاجية في فنادق الدرجة الممتازة ومن خلال أنشطة البيع والإنتاج للأطعمة والمشروبات. وتبرز أهمية مؤشرات القياس في التعرف على عناصر الإنتاج والبيع ومعالجة سلبيات العمل في الأقسام المنتجة للبيع . لقد تطرق البحث إلى الجوانب المادية وعناصر الإنتاج والعوائد ، كما تم قياس أداء العاملين في الفندق ومن خلال مؤشرات الإنتاج والبيع باعتماد الموسم المستقر للتسويق بالمقارنة والتحليل لبيئة العمل . ولضمان رفع القيمة الإنتاجية للفنادق وتحقيق عوائد جيدة على الاستثمار تم اعتماد البحث لتحقيق أفضل عناصر الإنتاج والخدمة نتيجة تفسير العلاقة بين المتغيرين (الكفاءة الإنتاجية ,نشاط المبيعات). تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث العلمية , فيما تطرق المبحث الثاني إلى المعارف النظرية للعناصر والإبعاد الأساسية في متغيراته , وتم معالجة المعادلات الرياضية والنسب المئوية لتحليل النشاط في المبحث الثالث , واختتم المبحث الرابع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات .



المبحث الأول

منهجية البحث

1-مشكلة البحث :

يشهد القطاع السياحي انخفاضاً في مستوى الإنتاجية المتمثلة في مجموعة خدمات الضيافة المقدمة لضيوف الفنادق . ولمواجهة مثل هذه المشكلة يتطلب البحث قياس الكفاءة الإنتاجية لتلك الفنادق ومن خلال مجموعة البيع والإنتاج التي تقدمها فروع خدمة الطعام والشراب لديها. واستناداً إلى هذه الحالة يأتي البحث للإجابة عن التساؤلات التالية والمنبثقة من مشكلة البحث وهي .

1-1:هل يوفر الفندق (عينه البحث) أداة لقياس الكفاءة الإنتاجية ومؤشراتها وتغيرها ؟

1.2:ما هي أسس وضوابط قياس كفاءة أداء العاملين الإنتاجية والتي يستخدمها الفندق لمعرفة التباين في مواسم البيع المستقرة؟

1.3:كيف تقوم الإدارة الفندقية بالمقارنة لدراسة حالة الإنتاج بالمعايير الرياضية ومن ثم تحديد نقاط الضعف للمعالجات ؟

2-أهمية البحث :

تتأكد أهمية البحث من خلال تدقيق الفعاليات الإنتاجية لوحدات البيع والإنتاج في الفندق (العيونة) ومعرفة اهم نقاط الضعف من خلال المقارنة بين الكفاءة الإنتاجية ومؤشرات تغيراتها لتحديد حالات ضعف وقوة الكفاءة الإنتاجية والتوصل إلى تحليل النتائج كمعايير تستند إليها الإدارة في تطوير وتخطيط الإنتاج ومعرفة الحقائق بالنسب والأرقام متجهة إلى بناء استراتيجيات فعالة في البيع والمحافظة على حصتها السوقية .

3-أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين متغير الكفاءة الإنتاجية ومتغير نشاط مبيعات الأطعمة والمشروبات في (فندق المنصور ميليا- بغداد) لتحقيق دراسة حالة مقارنة بين نشاط الإنتاج والتقديم لسنتين متقاربتين لفروع الخدمة ومن خلال :

3.1: تحديد طبيعية العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية، الكلية والجزئية ونشاط المبيعات .

3.2: معرفة مؤشرات ومتغيرات الكفاءة الإنتاجية للتوصل إلى مقارنة النسب في التحليل وتحديد نقاط الضعف والقوة في عمليات الإنتاج والبيع .



3.3: توفير أدوات لقياس نشاط البيع والإنتاج تعتمد الإدارة الفندقية للكشف والتحليل والمقارنة بين سنوات النشاط كفاءة العاملين ، التباين البيعي بين فروع الخدمة في الفندق .

4- فرضية البحث:

تسلط فرضية البحث لإثبات علاقة المقارنة بالأرقام ومن خلال (إن الكفاءة الإنتاجية كمؤشر قياس تلعب دورا في تحليل نشاط مبيعات الأطعمة والمشروبات في فنادق الدرجة الممتازة).

5- وصف عينة البحث :

تم اختيار فندق المنصور مياليا كونه احد فنادق الدرجة الممتازة المصنفة ممثلا بفروع تقديم خدمة وإنتاج الأطعمة والمشروبات في نقاط البيع الآتية: -

5.1: قاعة فطور الصباح والتي تختص بتقديم قوائم طعام فطور الصباح مثل الأوربي، الانكليزي، الشرقي وحسب الطلب (لضيوف الفندق والضيوف العابرين .

5.2:قاعة الطعام: هي قاعة مخصصة على شكل مطعم (كلاسيكي) (Classical Rest aunt) يقدم وجبات طعام الغداء والعشاء وعلى شكل قوائم طعام محددة وحسب الطلب , Copen (Buffet).

5.3:قاعة الحفلات: هي قاعة رئيسية تستقبل مجاميع سياحية لإقامة الحفلات والمؤتمرات الرسمية والاجتماعية .

5.4: خدمة الطوابق: ينفرد هذا الفرع بتقديم خدمات الطعام والشراب لضيوف الفندق المقيمين (النزلاء) في غرفهم ضمن برنامج خدمة على مدار الساعة (24hours).

5.5: النادي الصحي: يقدم النادي الصحي بالإضافة إلى الفعاليات الرياضية والمساح نشاط بيع الأطعمة والمشروبات لمن يرغب من ضيوف النادي .

5.6:المطعم الفرنسي: يعد من المطاعم المتخصصة في الفندق ويقدم مجموعة الأطعمة الفرنسية ضمن قوائم الطعام (Ala Cart)

5.7: صالة الاستقبال: تقدم هذه الصالة القريبة من المكتب الأمامي (الاستقبال) خدمات تقديم المشروبات الساخنة والباردة وبعض الأطعمة الخفيفة للضيوف .



المبحث الثاني

الجانب النظري

1: الإنتاجية ونظام الخدمة في صناعة الضيافة

يتجه القطاع السياحي إلى تنوع عناصر الضيافة مدفوعة الثمن في صناعة الفنادق الحديثة من خلال بعدين الأول هو التنوع في تقديم الخدمة والثاني جودة الإنتاج. ويرى (ليلي كراب Lilie Crap) ان صناعة الفنادق وعناصر الضيافة المكونة لها تعتمد بما لايقبل الشك على التوازن والتناغم بين هذين البعدين ,ومثال ذلك إن أفضل وجبه طعام (Menu) تنتج في الفندق لا ترتقي إلى التقييم مالم تناسبها طريقة عرض وتقديم فعالة في مطاعم الفندق وبحسب تدرج نظام الخدمة (Service System) (Lily,1986:23).

وينطبق ذلك على مجموعة عناصر الضيافة الأخرى في الفندق وكما يوضح الشكل (1).

شكل (1)

أقسام تقديم الخدمة	نوع الإنتاج المعروض للبيع
قسم الأطفمة والمشروبات	إعداد وجبه طعام
قسم التدبير الفندقي	تجهيز غرفة للإقامة
قسم المكتب الأمامي	إجراءات حجز واستقبال
أقسام متنوعة (نادي صحي ورياضي ,قسم خدمة رجال الأعمال)	ممارسات وأنشطة ترفيهية إضافية
0 %25 %50 %75 %100	0 %25 %50 %75 %100

Source :J. Heizr and B. Render , Ibid , P14

ومن الشكل (1) نلاحظ إن النسبة المئوية موزعة في كفتي ألمعادله بالتساوي لتقييم عناصر الضيافة المعروفة للبيع في صناعه الفنادق ، وكذلك يعتمد على مجموعة الوظائف المتخصصة في الإنتاج والتقديم تقابلها مجموعة الموجودات الثابتة والمتداولة التي تخلق الإنتاج والخدمة (أدوات ، معدات ، أثاث ، مفروشات ، مستلزمات التشغيل ، وغيرها) (زوين، 2010: 63).



2: الكفاءة الإنتاجية في الفنادق :

تعرف الكفاءة الفندقية (Hotelery Efficiency) بأنها القدرة على استثمار الموارد الفندقية المتاحة لتحقيق أهداف الفندق بأفضل النتائج (زوين, 11 20:221). إما الإنتاجية (productivity) فتعني قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات ، وتفهم بأنها إمكانية استخدام الموارد الفندقية المتاحة الممثلة بعناصر الإنتاج والخدمة (مواد أولية+مستلزمات تشغيلية +موارد بشرية متخصصة) لتحقيق القدرة على تكوين النتائج المتاحة للبيع (طعام ، شراب ، غرف ، خدمات مضافة تكميلية) وتعد الكفاءة الإنتاجية المؤشر الرئيسي لقياس نسبة التذبذب والارتفاع والانخفاض في مبيعات الفنادق استنادا إلى مخرجات ساعات العمل وقدرة الموارد البشرية العاملة في الأقسام الإنتاجية والبيعية مثل (إنتاج الطعام ، الأطعمة والمشروبات ، المكتب الأممي ، التدبير الفندقي ، أخرى) على تحقيق مدخلات البيع المخطط لها ، وتعمل إدارة الفندق على استقطاب وتحفيز مواردها البشرية باتجاه هذا الهدف (العبيدي, 1989:233).

3-أدارة إنتاج وتقديم الطعام في الفنادق :

تعد إدارة وإنتاج وتقديم الطعام في الفنادق من الأدوات التنفيذية والتي تحقق جزء مهم من إرباح الفندق بعد بيع الغرف ومن خلال عرض وبيع منتجاتها في المطاعم وقنوات البيع الأخرى وتؤسس هذه الإدارة على تخطيط وتنظيم وتنفيذ فعاليات الإنتاج من المواد الأولية لتحويلها إلى قوائم طعام فنية وغذائية وصحية قابلة للاستهلاك في منافذ البيع بحسب نوع النشاط المطلوب لكل منفذ (فطور ، غذاء ، عشاء ، حفلات، مؤتمرات ، خدمات إضافية وتكميلية في أقسام أخرى الخ..)(السيد, 1996:331) ويختص في عملية التحويل لهذه المدخلات قسم إنتاج الطعام (Food production Department) فيما تقوم المطاعم حسب اختصاصها بعرض وتقديم مخرجات الإنتاج ضمن نظام الخدمة وطرق التقديم السياحية والفندقية .

4-عناصر نظام إنتاج وتقديم الطعام في الفنادق :

إن عملية تحويل الموارد الغذائية إلى أطعمة بشكل قوائم طعام تأتي ضمن مجموعة فعاليات منتظمة يطلق عليها نظام الإنتاج والتقديم . ويعرف هذا النظام على انه مجموعة عناصر متداخلة تسعى إلى تحويل المدخلات الغذائية إلى أطعمه بشكل قوائم قابله للعرض والخدمة ضمن نشاط البيع (Food service) ومجموعة العناصر هي :

4.1:المجهزون Suppliers

وهم يمثلون جماعة الأسواق التي تورد الموارد الغذائية بحسب أنواعها ومسمياتها . وتنظر إدارة الفندق إلى المجهزين كشركاء في نظام الإنتاج سواء من خارج أم من داخل البلد الذي يقع



فيه الفندق ، كما وتعمل الإدارة على بناء علاقات جيدة معهم لحثهم على اختيار المواد الغذائية ذات الجودة العالية والالتزام بمواعيد التسلم .

4.2 : المدخلات: Inputs

وهي مجموعة الموارد الأولية والغذائية التي تدخل في الإنتاج لتحويلها إلى قوائم الطعام بحسب نوع الطلب . وتخضع هذه المواد قبل دخولها في الإنتاج إلى عمليات فحص ورقابة وخزن دقيقة ، وتعد هذه الفعاليات بالإضافة إلى عنصر الجودة من أساسيات الأعمال الفندقية التي تهتم بها الإدارة.

4.3: إنتاج الطعام: Food production

يتم تحويل المواد الأولية والغذائية الداخلة في الإنتاج إلى قوائم طعام بحسب المعايير العالمية والمواصفات المطلوبة ضمن درجات تصنيف المطاعم او الفنادق ويعد قسم إنتاج الطعام بكونه يمثل مصنع للإنتاج وصالة عمليات متكاملة ممثلة بالرقابة الصحية والغذائية والفنية ، إذ تعد الأطعمة المنتجة بمثابة (هوية شخصية) للتعريف ومدى التميز في سوق المنافسة الفندقية . ويحتوي قسم إنتاج الطعام على مجموعة فروع متخصصة تنفرد بإنتاج نوع محدد من الاطعمه ومثال ذلك (المقبلات ، الشوربات ، اللحوم الباردة ، اللحوم الحمراء ،اللحوم البيضاء ، المعجنات ، الحلوياتالخ)وهذه الفروع هي وحدات عمل تكمل بعضها لإنتاج قائمة طعام مطلوبة للبيع .

4.4: المخرجات: Outputs

وهي قوائم الطعام المنتجة في قسم إنتاج الطعام ويتم عرضها وبيعها في المطاعم وهم أنواعها ما يأتي:-

Breakfast Menus	-قوائم طعام الفطور
Fixed Lunch and Dinner Menus	-قوائم طعام الغداء والعشاء المحددة
Ala carte Menus	-قوائم الطعام حسب الطلب
Conference and Banquet Menus	-قوائم طعام الحفلات والمؤتمرات
Specail Menus	-قوائم الطعام الخاصة
Ramadan Menus	-قوائم طعام شهر رمضان
Vegeterian Menus	-قوائم طعام النباتيين
Healthy Menus	-قوائم الطعام الصحية



4.5: تقديم الطعام : Food presentation

هي نقاط عرض وتقديم الإنتاج أو ما يطلق عليها مجموعة المطاعم وصالات الاستراحة وتوابعها المخصصة لخدمة الطعام والشراب في الفندق . وتمتلك هذه النقاط خصائص فنية وهندسية راقية تنفرد بها فنادق الدرجة الممتازة . كما ويتم اختيار أفضل الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة للعمل فيها بحسب نظام الخدمة المتبع ومثال ذلك :

- 4.5.1: الخدمة على الطريق الانكليزية: English service style
- 4.5.2: الخدمة على الطريق الفرنسية: French service style
- 4.5.3 : الخدمة على الطريق الأمريكية: American service style
- 4.5.4: الخدمة على الطريق الروسية: Russian service style
- 4.5.5: الخدمة على الطريق السريعة : Fast food service

4.6: الزبائن : Customers

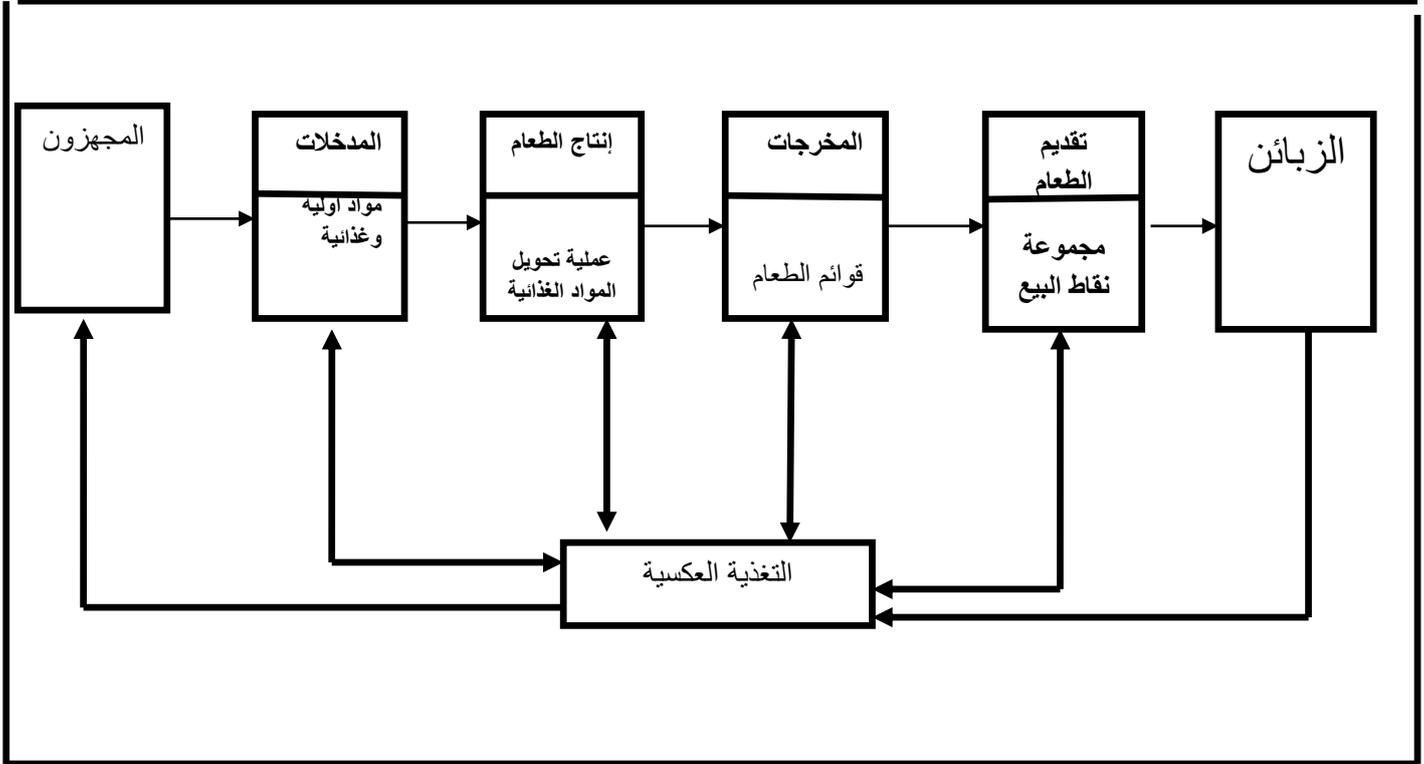
ويطلق عليهم ضيوف المكان (Space Guests). ويمثلون الفئة التي ينتج لها الطعام بهدف الاستهلاك سواء كانوا على شكل (مجاميع سياحية ، تجمعات في المؤتمرات والحفلات ، مجاميع عائلية ، ضيوف منفردين). ويتم التعامل مع الضيوف بأعلى مستويات الترحاب والاستقبال المنظمة وبرتوكول التقديم الراقى بهدف كسب رضاهم وعودتهم مرة أخرى كونهم يمثلون الهدف الأساسي في عملية البيع (جمال,2008:108).

4.7: التغذية العكسية : Feed back

وتسمى المعلومات المرتدة (الراجعة) عن جميع عناصر الإنتاج والبيع والخدمة . وتساعد هذه المعلومات إدارات الفنادق في التخطيط السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعرفة نقاط الضعف وتشخيصها خلال مراحل الإنتاج والتقديم . كما ويساهم الزبائن في إعطاء هذه المعلومات كونهم المستفيدين من المنتج ومن خلال سجل التشریفات والملاحظات والاستبيانات عن الرأي ويوضح الشكل (2) عناصر نظام الإنتاج في إطار بيئة الفندق (عبد العزيز، 2004:183).



شكل (2)



المصدر: أعداد الباحث

5: نشاطات الإدارة الفندقية في تحسين الكفاءة والإنتاجية :

هناك مجموعة طرق تستند إليها الإدارة الفندقية لتحسين إنتاج وتقديم الأطعمة في المطاعم الفندق . ويمكن حصر هذه النشاطات بالنقاط التالية:

- 5.1: التعرف على جميع الفرص المتاحة للتميز .
- 5.2 : مناقشة إستراتيجية الإنتاج والبيع بجميع مساراتها .
- 5.3: تشجيع إدارات الأقسام التنفيذية الفندقية الأخرى للمساهمة بتقديم المقترحات.
- 5.4: التصميم الفني والمهني لقوائم الطعام .
- 5.5: تخطيط برامج تقديم الخدمة .
- 5.6: تحسين كفاءة إدارة العاملين .



وهذه النشاطات تتطلب من الإدارة امتلاك مهارات تنظيمية وقيادية وسلوكية وقدرة على التحليل الكمي وتفسير المتغيرات وفي جميع مواسم الطلب العالي والمنخفض . (عبد الكريم ، وآخرون ، 2004:63). ويوضح الجدول (1) نموذج لمجموعة النشاطات التي يتخذها مديرو الفنادق لرفع وتحسين الكفاءة والإنتاجية في عمليات إنتاج وبيع الطعام .

الجدول (1)

نشاطات الإدارة الفندقية	برنامج النشاط
1- الجودة	- تصميم الجودة - معرفة نوع الجودة المطلوبة في إنتاج وخدمة الطعام
2- تخطيط وتصميم الإنتاج والخدمة	- تصميم ورسم قوائم الطعام - معرفة برنامج الخدمة
3- تنفيذ الإنتاج والخدمة	- تهيئة مواقع العمل - تنظيم الأدوات والمعدات المطلوبة - تخطيط الصيانة
4- تصميم حجم العمليات	- تنظيم مواسم الطلب - تحقيق متطلبات الحجم بحسب المواسم
5- إدارة الموارد البشرية	- الاستقطاب الأمثل للتخصص - التدريب وإعادة التأهيل - التحفيز - التقويم
6- إدارة الشراء والمخازن	- معرفة المجهزون - معرفة جودة المواد الأولية - تخطيط الشراء - تنظيم المخازن - تحسين دورة المخزون

Source :RG. shroeder ,(1988),operations Management ,2nd ed ,pitmany ,N.Y.,P:18.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

في هذا المبحث تم قياس وتحليل الكفاءة الإنتاجية لقسم الأطعمة والمشروبات في الفندق المبحوث استناداً إلى الجولات المحاسبية منه . وتم اعتماد السنوات (2017-2018) بالاعتماد على شهر كانون الثاني مؤشراً للقياس والتحليل وبيان الحالة ومسببات التباين وكما يلي :

1. قياس الكفاءة الإنتاجية الكلية:

وهي النسبة المئوية التي نحصل عليها لقسمه مجموع مخرجات البيع للأطعمة والمشروبات في الفندق على مجموع المدخلات (كلفة العمل + أجور الطاقة ،كلفة الموارد الأولية الداخلية في الإنتاج) (Heizer,1999:261). ويعبر عنها بالمعادلة التالية :



$$PT = \frac{OT}{IT} \times 100$$

حيث ان (PT)=الإنتاجية الكلية, (OT)المخرجات الكلية, (IT) المدخلات الكلية .

ولحساب الإنتاجية الكلية في فرع الأطعمة والمشروبات في الفندق بحسب البيانات المستخلصة من السجلات المحاسبية للفندق نلاحظ:

1.1: الكفاءة الإنتاجية الكلية لعام (2017)

$$\text{(وحده/دينار)} = 1.42\% = \frac{144.975 \text{ مليون دينار}}{101.750 \text{ مليون دينار}} \times 100$$

$$(53.200 + 14.000 + 44.550)$$

(المواد الأولية)(الطاقة)(أجور عمل)

1.2: الكفاءة الإنتاجية الكلية لعام (2018)

$$\text{(وحدة /دينار)} = 1.38\% = \frac{180.703 \text{ مليون دينار}}{130.720 \text{ مليون دينار}} \times 100$$

2: قياس الكفاءة الإنتاجية الجزئية: هي النسبة المئوية بين مجموع المخرجات

واحد عناصر المدخلات (احد عناصر الإنتاج) (العلي, 2006: 181). وبحسب المعادلة

$$\text{التالية: } Ps = \frac{OT}{Is} \times 100$$

حيث ان (Ps) =الإنتاجية الجزئية, (OT) =المخرجات الكلية, (Is) =احد المدخلات

2.1: الإنتاجية الجزئية لأجور العمل لعام (2017) للأطعمة والمشروبات في الفندق

$$\text{(وحده /دينار)} = 2.72\% = \frac{144.975}{53.200} \times 100$$

2.2: الكفاءة الإنتاجية الجزئية لأجور العمل لعام (2018) للأطعمة والمشروبات في الفندق

$$\text{(وحده /دينار)} = 3.26\% = \frac{180.703}{55.400} \times 100$$

2.3: الكفاءة الإنتاجية الجزئية للطاقة للعام (2017) للأطعمة والمشروبات في الفندق

$$\text{(وحده /دينار)} = 11.1\% = \frac{144.975}{13.000} \times 100$$

2.4: الكفاءة الإنتاجية الجزئية للطاقة للعام (2018) للأطعمة والمشروبات في الفندق



$$\frac{180.703}{15.000} \times 100 = 12\% \text{ (وحده / طاقة)}$$

2.5: الكفاءة الإنتاجية الجزئية للمواد الأولية (2017) للأطعمة والمشروبات في الفندق

$$\frac{144.975}{44.550} \times 100 = 3.25\% \text{ (وحده / كغم)}$$

2.6: الكفاءة الإنتاجية الجزئية للمواد الأولية للعام (2018) للأطعمة والمشروبات في الفندق

$$\frac{180.703}{60.320} \times 100 = 2.99\% \text{ (وحده / كغم)}$$

3. قياس مؤشر الكفاءة الإنتاجية :

يتم الحصول عليه بقسمة سنة ما على إنتاجية سنة أخرى تسمى بسنة الأساس (base year) (Aquilano, et al, 1995:73) وبحسب المعادلة التالية $PI = \frac{pn}{pb} \times 100$

حيث ان $PI =$ مؤشر الكفاءة الإنتاجية

$Pn =$ إنتاجية سنة معينة

$Pb =$ إنتاجية سنة الأساس

3.1: مؤشر الكفاءة الإنتاجية لعام (2018) للأطعمة والمشروبات في الفندق

$$\frac{1.38}{1.42} \times 100 = 97\%$$

3.2: مؤشر الكفاءة الإنتاجية لعام (2017) للأطعمة والمشروبات في الفندق

$$\frac{1.42}{1.38} \times 100 = 102\%$$

4: قياس تغير الكفاءة الإنتاجية : يؤشر هذا المقياس إلى مقدار الاختلاف في إنتاجية سنة ما نسبة إلى إنتاجية سنة سابقة (Buffa, 1993:68) وقد يكون سالباً أو موجباً أو صفراً (بمعنى

لا يوجد تغير) وبحسب المعادلة التالية: $PC = \frac{pn - pb}{pb} \times 100$

ولحساب تغير الكفاءة الإنتاجية في الفندق لمبيعات الأطعمة والمشروبات بين

$$\frac{1.38 - 1.42}{1.38} \times 100 = -10\% \text{ (2018, 2017)}$$

ويوضح الجدول (2) خلاصة حساب الكفاءة الإنتاجية الكلية والجزئية وحساب مؤشر الكفاءة الإنتاجية والتغير للأطعمة والمشروبات في الفندق المبوحث .



جدول (2)

تغير إنتاجية 2018	مؤشر إنتاجية 2017	2018	2017	كفاءة إنتاجية كلية	مقياس الكفاءة الإنتاجية	2018 مليون دينار	2017 مليون دينار	العناصر
0.35	0.97	1.38	1.42			180.703	133.350	المخرجات
						130.720	101.750	المدخلات
2.42	1.19	3.26	2.72	كفاءة إنتاجية جزئية	إنتاجية دينار وحده عمل /دينار	55.400	53.200	اجور عمل
11.07	1.08	12	11.1		إنتاجية دينار وحده طاقة /دينار	15.000	13.000	كلفة الطاقة
1.9	0.92	2.99	3.25		إنتاجية دينار مواد أولية وحده/دينار	60.320	44.550	كلفة الموادالأولية

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى سجلات الفندق المحاسبية

ونلاحظ من الجدول (2) وجود تحسن في الكفاءة الإنتاجية الكلية والجزئية لشهر كانون الثاني (2018) مقارنة بالسنة (2017) للشهر ذاته .

5:قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين للأطعمة والمشروبات في الفندق بهدف المقارنة بين عدد الوجبات المباعة وعدد العاملين (Devits,1981:160) ولحساب الكفاءة الإنتاجية للعاملين في إنتاج وتقديم الطعام في الفندق تم اعتماد المعادلة التالية

$$E. p. = \frac{\text{عدد ايام العمل} X \text{ عدد الوجبات المباعة} M.N}{\text{إنتاج + تقديم} \text{ عدد العاملين في المطعم} N.E.M}$$

وعلى افتراض استقرار الموسمية للطلب السياحي وعدم التباين في الخطة السعرية .
يوضح الجدول (3) أعداد العاملين (إنتاج + تقديم) موزعين على المطاعم عينة البحث وعدد طاقة العمل (كرسي).

جدول (3)

اسم المطعم Name of Department	طاقة العمل كرسي/ Capacity Chairs	عدد العاملون في تقديم الطعام service /Empl	عدد العاملون في إنتاج المطعم Production/Empl	Total المجموع
Bf.H قائمة الفطور	150	10	5	15
D.H قائمة الطعام	200	15	10	25
قائمة الحفلات Ban.H	450	20	10	30
خدمة الغرف Room. s	300	5	5	10
النادي الصحي Health.C	100	3	2	5
المطعم الفرنسي French. R	15	10	5	15
Loby.B.	50	5	1	6

Source :ALmansour Melia Hotel ,Accounting sheets ,2017,2018,In Food and Beverage Department, N .of Employee (Food source +Food production)



كما يوضح الجدول (4) الكفاءة الإنتاجية للعاملين للسنوات (2017, 2018) لشهر كانون الثاني من كل عام بحسب مواقع العمل وكذلك معدل الإشغال الشهري للمبيعات ونسبة التغير .

جدول (4)

Name of Department	Productivity Efficiency Employees	Variable Ratio	P.E .Emp January 2018	Mon Hy Average occupy
Break fast Hall	$\frac{75 \times 31}{15} \times 100 = 1.55\%$	8%+	$\frac{81 \times 31}{30} \times 100 = 1.67\%$	50%
Dining Hall	$\frac{120 \times 31}{25} \times 100 = 1.48\%$	15%+	$\frac{470 \times 10}{30} \times 100 = 56\%$	60%
Banquet Hall	$\frac{450 \times 10}{30} \times 100 = 1.5\%$	5%+	$\frac{470 \times 10}{30} \times 100 = 56\%$	30%
Room service	$\frac{150 \times 31}{10} \times 100 = 4.65\%$	12% ⁻	$\frac{132 \times 31}{10} \times 100 = 4\%$	50%
Health club service	$\frac{20 \times 31}{5} \times 100 = 1.24\%$	5% ⁻	$\frac{19 \times 31}{5} \times 100 = 17\%$	20%
French Restaurant	$\frac{30 \times 31}{15} \times 100 = 0.62\%$	25%+	$\frac{38 \times 31}{15} \times 100 = 78\%$	40%
Lobby Bar	$\frac{75 \times 31}{6} \times 100 = 3.87\%$	30%+	$\frac{98 \times 31}{6} \times 100 = 5\%$	150%

المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى السجلات المحاسبية في الفندق عينة البحث .
ويلاحظ من خلال الجدول (4) ان نسبة التغير الايجابية في إنتاجية العاملين قد سجلت على التوالي (5,8,15,25,30) , إذ احتلت حالة اللوبي أفضل نسبة تغير في الإنتاجية للعاملين بلغت (30%) تلاها المطعم الفرنسي بنسبة (25%). فيما حصلت قائمة الحفلات على اقل نسبة تغير ايجابية وبلغت (5%). وهذا الارتفاع في نسبة الكفاءة الإنتاجية للعاملين يؤشر حالة ايجابية في المطاعم (صالة اللوبي ,المطعم الفرنسي ,قائمة الطعام ,قائمة فطور الصباح ,وقائمة الحفلات) مسجلة ارتفاعاً في الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن العام (2017) أما النسبة السالبة فقد سجلتها المطاعم (خدمة الغرف ,النادي الصحي) وقد بلغت على التوالي (5%,-,12%,-) مسجلة انخفاضاً في إنتاجية العاملين عن العام السابق (2017).



المبحث الرابع الاستنتاجات: والتوصيات

1-الاستنتاجات :

- 1.1: وجود ضعف في إدارة قياس الكفاءة الإنتاجية محاسبياً في الفندق (عينة البحث) مما يعكس سلبياً نتائج تحليل المبيعات السنوي واليومي ضمن تقرير المدقق الليلي (Night Auditor) وخصوصاً تقرير المبيعات (Night sales Report).
- 1.2: هناك تحسين في الكفاءة الإنتاجية الكلية والجزئية لأغلب فروع بيع وإنتاج الطعام والشراب في الفندق في السنة التي تلي سنة الأساس كمعيار للقياس .
- 1.3: تعزى أسباب انخفاض الكفاءة الإنتاجية في سنة الأساس إلى إهمال برامج الترويج والتأهيل والخاصة بنشاط التسويق ورفع كفاءة تأهيل العاملين.
- 1.4: تؤثر نتائج التحليل إلى إن نسبة التحسن مقبولة إلى حد ما ورغم ذلك إن هذه المؤشرات بحاجة إلى نشاط أوسع لمعالجة حالات الانخفاض والضعف في الإنتاج والبيع مقارنة مع سوق المنافسة في فنادق العاصمة .

2-التوصيات :

- تهدف مجموعة التوصيات إلى رفع مستوى إنتاجية نشاط المبيعات ومن خلال :
- 2.1: الاهتمام بالموارد البشرية العاملة في فروع الإنتاج والتقديم في الفندق ومن خلال برامج تدريب فعالة ومهنية لرفع الكفاءة والمهارة في العمل .
 - 2.2: محاولة استقطاب الضيوف للفندق وذلك بالاهتمام بتجميل مواقع العمل وتغيير (ديكور) تخطيط القاعات منعا لتكرار مشاهدة (روتين) التصميم .
 - 2.3: الاهتمام بقوائم الطعام وتغييرها باستمرار تماشياً مع متطلبات المستهلك (الضيف) والتبادل الموسمي في نوع الغذاء .
 - 2.4: التركيز على إدارة العلاقات العامة في الفندق وجعلها أكثر فعالية ونشاط لكسب رضا الضيوف والاهتمام بدراسة الأسعار.
 - 2.5: تخطيط وتنفيذ نظام تحفيز العاملين ومكافئة المبدعين منهم وعدم تشغيلهم أكثر من ساعات العمل المقررة في مواسم (الزحمة) عالية التشغيل منعاً لانخفاض الإنتاجية والجودة في الخدمة .



المصادر:

1. العربية

- 1.1.1. ألعبيدي ،حميد ،(1989)،إدارة المطاعم ،الجامعة ألمستتصريه ،بغداد العراق .
- 1.2: العلي ،عبد الستار ،(2006)،أدارة الإنتاج والعمليات ،وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.
- 1.3: السيد،أمين رويحه ،(1996)،أداره الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن.
- 1.4: جمال ،عماد الدين ،(2008)،علم الأغذية والمشروبات ،دار الوفاء للنشر ،الإسكندرية ،مصر.
- 1.5: زوين ،عبد الأمير (2010)،إدارة المطاعم مكتب النشر والتنسيق ،جامعة تعز اليمن
- 1.6: زوين ،عبد الأمير(2011)،أدارة الفنادق ،مكتب النشر والتنسيق ،جامعة تعز ،اليمن.
- 1.7: عبد الكريم ،محسن ،وصباح النجار ،(2004)أدارة الإنتاج والعمليات ، الطبعة الثالثة ، وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ..
- 1.8: عبد العزيز ،ماهر ،(2004)،إدارة الحفلات والمؤتمرات ،وائل للنشر ،عمان ،الأردن .

2. الأجنبية :

- 2.1:Aquilano , Nicholas, J. ,Richard ,B. chase and Mark, M. David,(1995),Fundamentals of operations ,2nd ed , I.R.W.I.
- 2.2:Buffa,Elwoods, (1993),Modern production /operations Management ,7th ed John willey and sons/nc.
- 2.3:Devits ,Kosta ,(1981),operations, Management ,Mc Graw-Hill , London.
- 2.4: Heizer ,J., and Render(1999),principles of operations Management ,3rd , ed , print ice –Hall :Inc., New Jersey.
- 2.5:LiLy,crap.J.H.,(1986),Food and Beverage service ,2nd ,Thomson Company publishing , Australia.
- 2.6: R.G. Shroeder, (1988),operations Management , 2nd ed pitmany, New York ., U.S.A.