

العنوان	<b>المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق</b>
ترجمة العنوان	Accounting and financial analysis in hotels
المؤلفون	أمين السيد أحمد لطفي (مؤلف)
تاريخ النشر	2007
الناشر	N/A
الموضوعات	اقتصاد
ISBN	977-17-3025-8
المستخلص	<p>يتناول هذا الكتاب التركيز على استخدام المحاسبة بغرض تعلم كيفية استخدام الارقام في عمليات الفندقية والتركيز ايضا في ذلك السياق على كيفية استخدام التقارير المالية في تشغيل الاقسام موضحا المهارات التي تمثلها المفاهيم المحاسبية الاساسية وذلك من خلال العمل على توفير معلومات محاسبية لامكان تقديم اساس قوي ومتمين للمفاهيم المحاسبية الاساسية وطرق التحليل المالي من خلال الحديث اولاً عن الفنادق وخصائصها وانعكاساتها على النظم المحاسبية والتي تحكم عمليات الفنادق وقوائمها المالية وذلك بغرض مساعدة مديري الفنادق على فهم كيفية تحقيق التناسق في عمليات قسم المحاسبة مع عمليات الفنادق موضحا كيفية التنبؤ باعداد الموازنة كاداة ادارية وكطريقة لقياس الاداء المالي والغرض من ذلك ايضا هو تزويد المديرين بمعرفة اضافية ومهارات مالية مع اعطاء فكر شامل بالتقرير المالي السنوي وايضا امكان تفسير وتحليل المعلومات المحاسبية .</p>
URL	<a href="http://www.askzad.com/Bibliographic?service=4&amp;key=Books_Bibliographic&amp;imageName=BK00005147-001">http://www.askzad.com/Bibliographic?service=4&amp;key=Books_Bibliographic&amp;imageName=BK00005147-001</a>

# المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق

تأليف

الأستاذ الدكتور

أمين السيد أحمد لطفى

دكتوراه الفلسفة في المحاسبة

أستاذ المحاسبة والمراجعة

وكيل كلية التجارة لدراسات العليا

القاهرة

2007 - 2006

حقوق المؤلف محفوظة

يطلب من دور المكتبات الكبرى

## المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق

جميع حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف ولا يجوز نشر أى جزء أو  
اختزال مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى وجه أو بأى طريقة سواء كانت  
إلكترونية أو ميكانيكية أو تصوير أو بالتسجيل أو بخلاف ذلك إلا بموافقة المؤلف على  
هذا كتابة مقدماً إلا فى حالات الاقتباس المحدود بغرض النقد أو التحليل مع حتمية ذكر  
المصدر .



حقوق الطبع محفوظة للمؤلف  
أ.د. أمين السيد احمد لطفى  
36 ش شريف - القاهرة

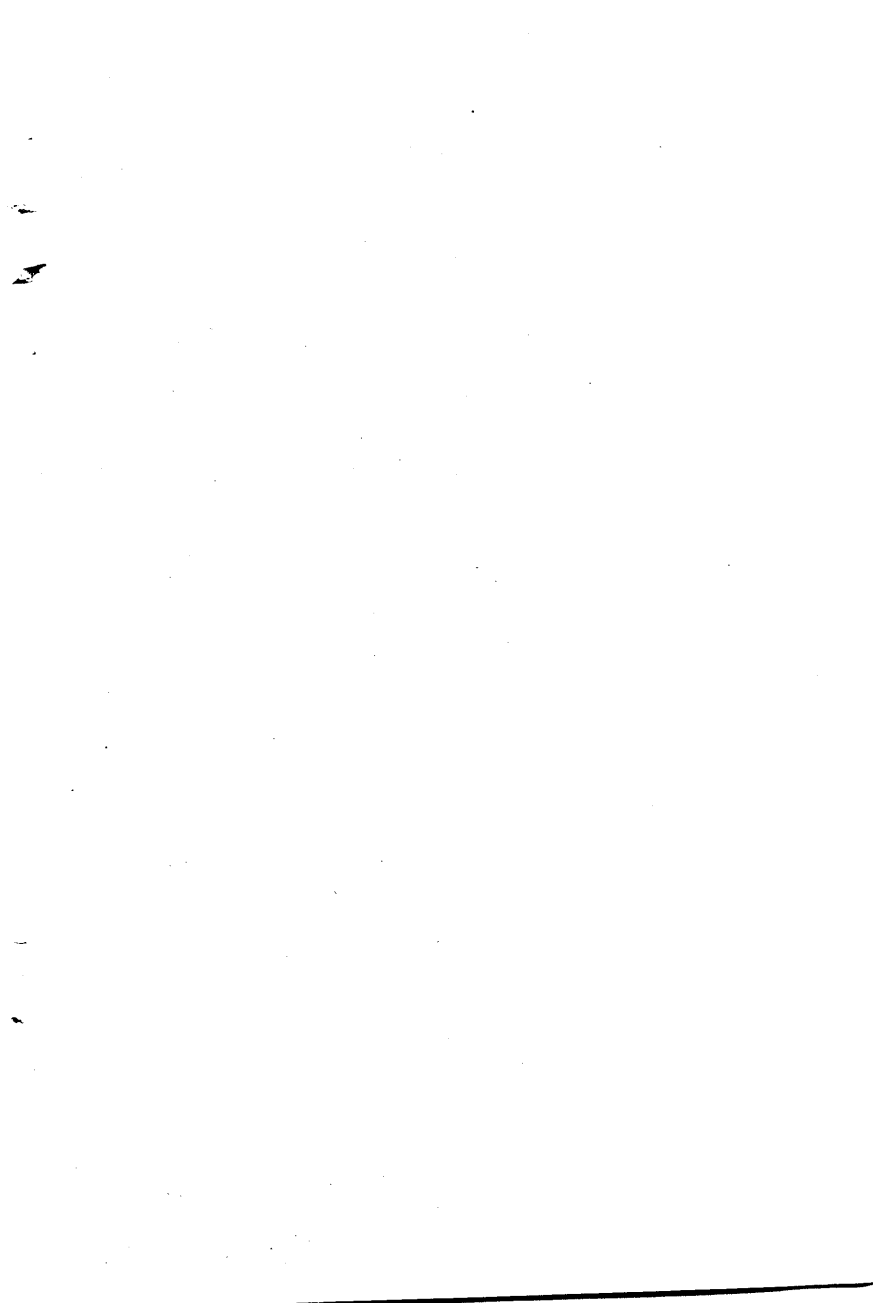
## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

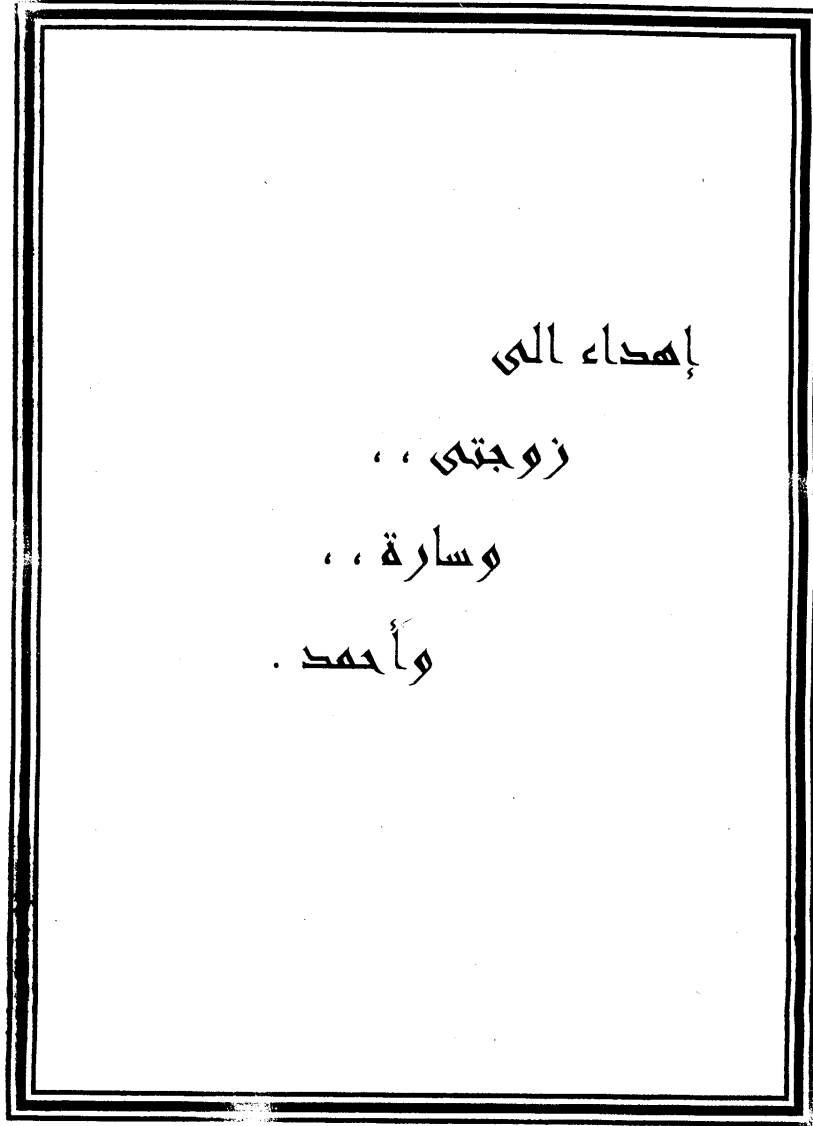
\*\*\*\*\*

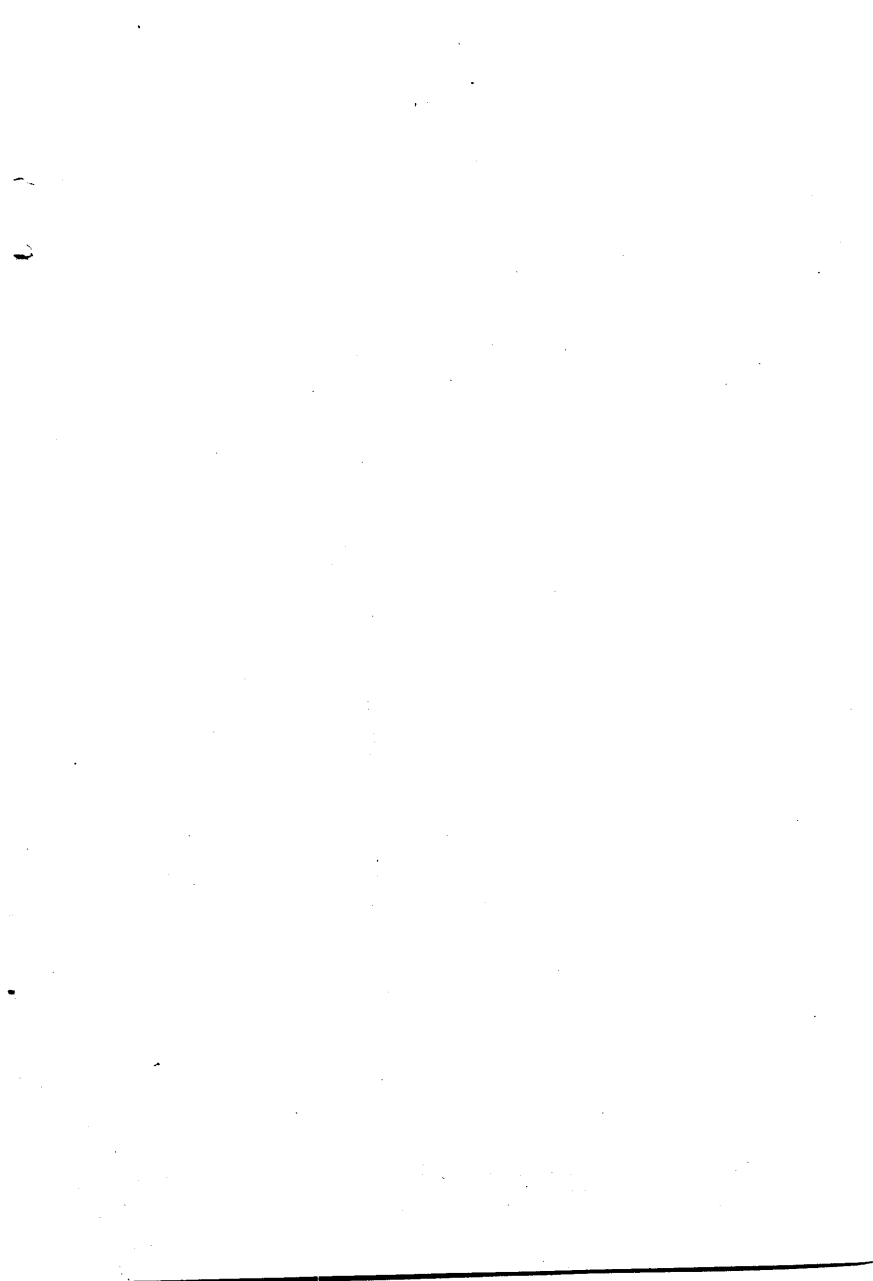
" فمنهم من هدى الله ومنهم من حقت عليه الضلالة فسيروا في الأرض فانظرو كيف كان عاقبة المكذبين [36] إن تحرص على هداهم فإن الله لا يهدي من يضل وما لهم من ناصرين [37] "

(صدق الله العظيم)

سورة النحل - الآيات 36 و 37



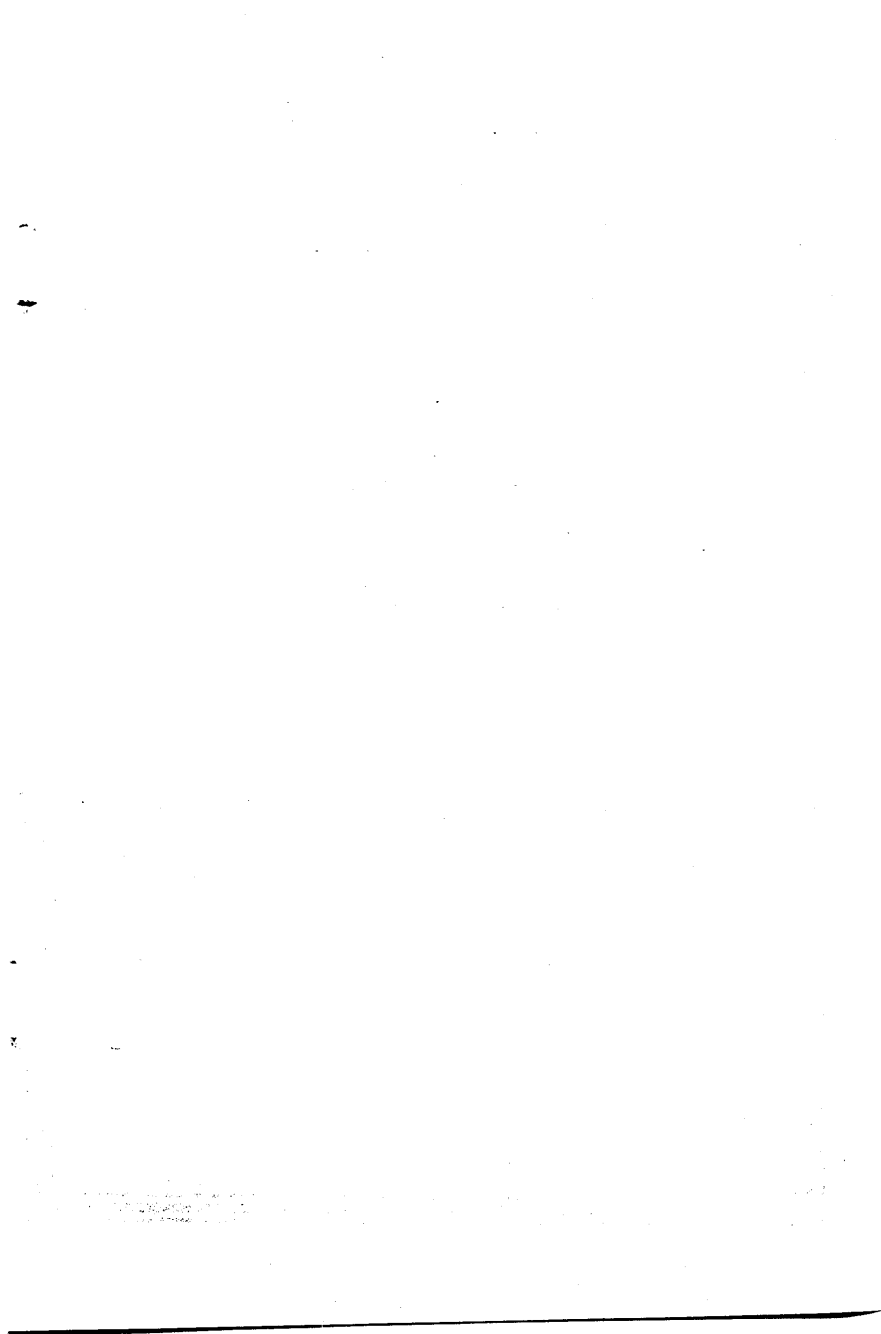




" لو لم تكن هناك أخرة لوجب أن توجد ، فدينانا هذه إستولى عليها  
الغشاشون والمرتشون والكذابين والمنافقون ... وعلا فيها الأذنياء  
وارتفع الأخساء وحكم السفاحون وفاز الدجالون وتقلد المداهنون  
النياشين والأوسمة ... أما الطيبون فلزموا البيوت ولانوا بالجدران  
... واعتزلوا شوارع النجاح القذرة وتجنبوا أوحال الشهرة ومزالق  
الحياة " .

" مصطفى محمود "





المؤلف في سطور  
الأستاذ الدكتور / أمين السيد أحمد لطفى

أولاً : التدرج العلمى : -

- حاصل على بكالوريوس التجارة شعبة المحاسبة من كلية التجارة - جامعة القاهرة عام 1978 .

- حاصل على ماجستير المحاسبة من كلية التجارة - جامعة القاهرة عام 1986 .

- حاصل على دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة من كلية التجارة - جامعة القاهرة عام 1989 .

ثانياً : التدرج الوظيفى : -

- معيد بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتباراً من 1978/12/31 حتى 1986/1/30 .

- مدرس مساعد بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتباراً من 1986/1/31 حتى 1989/11/28 .

- مدرس بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتباراً من 1989/11/29 حتى 1994/4/26 .

- أستاذ مساعد بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتباراً من 1994/4/27 .

- أستاذ بقسم المحاسبة بكلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة أعتباراً من 2001/3/28 حتى تاريخه .

- رئيس تحرير مجلة الدراسات المالية والتجارية بالكلية .

- رئيس مجلس قسم المحاسبة .

- وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - نوفمبر 2003 .

### ثالثاً : الجمعيات العلمية :-

- رئيس مجلس إدارة جمعية الإستشارات المصرية .
- عضو جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية .
- زميل جمعية الضرائب المصرية .
- عضو الجمعية المصرية للأوراق المالية .
- زميل جمعية المالية العامة والضرائب .
- عضو مجلس المحاسبين والمراجعين العرب .

### رابعاً : الجانب العملي

- محاسب قاتوني مزاول .
- رئيس جمعية الاستشارات المصرية .
- رئيس تحرير مجلة المال والاقتصاد .
- عضو ذو خبرة في شركة مصر للسياحة .

### الأبحاث العلمية المنشورة :-

- 1- دراسة وتقييم فعالية فحص نموذج تقرير فحص أنحرافات التكلفة باستخدام تحليل المحاكاة
- 2- تقويم سياسات الفحص الضريبي وأثارها على الخلافات بين الممولين والإدارة الضريبية مع إطار محاسبي منهجي مقترح .
- 3- نموذج مقترح لتقييم مخاطر المراجعة الناتجة عن الاخطار والمخالفات باستخدام نظرية الاختبار الاستراتيجية .
- 4- استخدام نموذج البرمجة العددية المختلطة ذات الاحتمال المقيد في تصميم وفحص وتقييم هيكل الرقابة الداخلية .
- 5- تطوير كفاءة وفاعلية الفحص الضريبي باستخدام نماذج وأساليب المراجعة التحليلية .
- 6- تحليل وتقييم قرارات التخلي عن المشروعات الأستثمارية قبل أنتهاء عمرها الأقتصادي وأثار قيم تصفيتهما على مجال إعداد الموازنة الأستثمارية .
- 7- دراسة قرارات تحديد الأهمية النسبية في مجال تخطيط عملية المراجعة باستخدام نظم الخبرة .

- 8- دراسة مقارنة لمشاكل التحول إلى نظام الضريبة الموحدة مع إطار محاسبي مقترح للتطبيق في مصر .
- 9- قياس وتحليل حساسية عدم ألتزام الممولين للعوامل المؤثرة دراسة مقارنة مع التطبيق في مصر .
- 10- نحو إطار عام لتصميم وتنفيذ نظام المحاسبة عن الموارد البشرية فى شركات القطاع العام .
- 11- دراسة تحليلية تفويمية للجوانب التشريعية والممارسات المحاسبية للضريبة على المبيعات .
- 12- نحو منهج متكامل لتقييم وتقرير المراجعين لمقدرة العميل على الأستمرارية بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال .
- 13- آثار الخبرة المهنية على كفاءة وفعالية قرارات وأحكام المراجعين (دراسة تحليلية وتطبيقية) .
- 14- دراسة أختبارية للعوامل المؤثرة على نطاق أعتماذ المراجعين الخارجيين على عمل المراجعين الداخليين .
- 15- دراسة أختبارية للعوامل والخواص المؤثرة فى جودة عملية المراجعة من وجهة نظر المستخدمين ومدى ومستخدماً القوائم المالية .
- 16- فحص وأختبار طرق تقييم معاينة عملية المراجعة بأستخدام منهجية التوزيع المرجعى للمحاكاة .
- 17- نمذجة ومحاكاة خصائص متغيرات وأخطاء المجتمعات المحاسبية لأغراض تحسين كفاءة وفاعلية أداء طرق التقدير الأحصائية عند معاينة عملية المراجعة .
- 18- مدخل كمي لتطوير دور المحاسبين الحياديين فى تحسين جودة ودقة التنبؤات والتوقعات المالية والأفصاح عنها فى ضوء معايير المراجعة وخدمات إبداء الرأى (دراسة أختبارية وتجريبية) .
- 19- دراسة أختبارية لتأثير أستخدم وسائل دعم القرار على تقييم المراجعين لمخاطر غش الإدارة وأختبار أستراتيجيات المراجعة اللاحقة .
- 20- الأطار المحاسبى والأفصاح عن هيكل حوكمة الشركات وأثره على فجوة توقعات المراجعة .
- 21- آثار قانون Sarbanes-Oxley على مهنة المحاسبة والمراجعة .

الكتب المؤلفة والصادرة عن دور نشر معترف بها وتحت رقم إيداع :-

91/1952	(1) المراجعة المتقدمة .
91/7297	(2) الضريبة على أرباح شركات الأستثمار .
92/8162	(3) إرشادات المراجعة .
92/7067	(4) إجراءات وأختبارات المراجعة .
94/10154	(5) تخطيط عملية المراجعة .
90/8739	(6) ضرائب الدخل بين التشريع الضريبي والتطبيق المحاسبي .
91/8399	(7) أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين .
91/7295	(8) الجوانب التشريعية والممارسات المحاسبية للضريبة على أرباح المنشآت الفردية وشركات الأشخاص .
91/7296	(9) الضريبة على أرباح شركات الأموال .
94/10153	(10) ضوابط ومسئوليات مهنة المراجعة والمحاسبة القانونية .
93/10155	(11) المحاسبة عن ضرائب المبيعات بين النظرية والتطبيق .
93/10985	(12) بحوث ودراسات في تطوير وصلاح نظم الضرائب في مصر .
94/10027	(13) الجوانب التشريعية والممارسات المحاسبية لضريبة الأيلولة .
94/10026	(14) الفحص الضريبي والمنازعات الضريبية في محاسبة وربط الضريبة الموحدة .
94/11728	(15) أعداد تقارير المراجعة والفحص للقوائم المالية أو لأغراض خاصة .
95/2625	(16) المحاسبة عن حقوق الملكية في شركات الأشخاص .
25/2886	(17) إجراءات المراجعة الخارجية للقوائم المالية .
95/9661	(18) إجراءات المحاسبة القانونية لتكوين وتنظيم وأنقضاء الشركات المساهمة .
95/11308	(19) إعادة تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر في ضوء الأوضاع الراهنة وأفاق المستقبل .
96/3046	(20) المراحل المتكاملة لأداء عملية المراجعة بواسطة المحاسبين والمراجعين القانونيين .
96/9270	(21) معالجة متقدمة لإستخدام مراقبي الحسابات أساليب المعاينة الإحصائية وغير الإحصائية في المراجعة .

96/9800	(22) الاتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات.
96/9801	(23) أسس القياس والفحص الضريبي لأرباح تنظيمات الأعمال بين معايير المحاسبة والمراجعة والمتطلبات القانونية .
96/10575	(24) تحليل وتقييم الحوافز والأعفاء الضريبية مع مدخل مقترح لقياس عوائدها وتكاليفها .
96/11922	(25) معيار لمراجعة مهنية للرقبة على جودة أداء مراقبي لصلبت.
97/9865	(26) تخطيط الأرباح والأداء المالي المستقبلي لمنشآت الأعمال .
97/9864	(27) التحليل المالي للتقارير والقوائم المحاسبية .
97/9/174	(28) الأصول المنهجية الحديثة لدراسات الجنوى المالية للإستثمر.
98/1752	(29) المراجعة باستخدام التحليل الكمي ونظم دعم القرار .
98/1753	(30) المراجعة في ضوء المعايير الدولية .
98/10202	(31) الإفصاح في لتقرير المالية لشركت للمساهمة ونور وأجراءت مراقب الحسابات وفقاً لمعايير المحاسبة المصرية (الدولية).
98/13397	(32) مشاكل القياس والتقييم المحاسبى ونور وأجراءت مراقب الحسابات وفقاً لمعايير المحاسبة المصرية والدولية .
98/14763	(33) المحاسبة الضريبية في شركات السياحة .
99/3810	(34) دراسات متقدمة في المحاسبة عن الأصول .
2000/2185	(35) دراسات متقدمة في المحاسبة عن الضرائب .
2000/2717	(36) دراسات متقدمة في المراجعة .
2000/2716	(37) التحليل المالي الاساسى للاستثمار فى الاوراق المالية .
2000/4966	(38) المحاسبة عن الأسهم والسندات المتداولة فى بورصة الأوراق المالية .
2000/15158	(39) المسئولية القانونية لمراقبي الحسابات تجاه عميل المراجعة والطرف الثالث والمجتمع.
2000/15157	(40) كيف تراجع حسابات منشأة
2001/5217	(41) معايير المراجعة المصرية - دراسة مقارنة لمعايير إبداء الرأى المصرية والدولية والأمريكية .
2001/13787	(42) المراجعة فى ظل عالم متغير .

2001/15494	(43) الرأي المهني للمراجع لمشاكل قياس الإيرادات والنفقات والأرباح وتوزيعها في ضوء المعايير المحاسبية .
2002/3187	(44) مراجعة تكنولوجيا المعلومات .
2002/13154	(45) مراجعة نظم الرقابة الداخلية .
2002/14708	(46) الأهمية النسبية والمخاطر والمعاينة في المراجعة
2002/18751	(47) المعايير الدولية للمراجعة وإيضاحات تطبيقاتها (الجزء الأول)
2002/18751	(48) المعايير الدولية للمراجعة وإيضاحات تطبيقاتها (الجزء الثاني)
2003/11505	(49) مراجعة القوائم المالية باستخدام الإجراءات التحليلية واختبارات التفاصيل .
2003/2532	(50) المراجعة لأغراض مختلفة .
2003/11505	(51) المحاسبة الدولية والشركات المتعددة الجنسية .
2004/2999	(52) مسنوليات وإجراءات المراجع في التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة .
2003/20355	(53) المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال .
	(54) مراجعة وتدقيق نظم المعلومات .
2004/11862	(55) المراجعة البنينة .
2004/14473	(56) نظرية المحاسبة (منظور التوافق الدولي) .
2004/17743	(57) التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة .
2004/18781	(58) المحاسبة الضريبية الدولية .
2004/19401	(59) مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة .
2004/19428	(60) دراسة جدوي المشروعات الاستثمارية .
2004/20101	(61) المراجعة بين النظرية والتطبيق .
2005/8737	(62) تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة .
2005/9226	(63) نظرية المحاسبة - القياس والإفصاح .
2005/9227	(64) تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة
2005/154525	(65) إدارة الأعمال تأسيسا على معلومات المحاسبة .
2005/20057	(66) التطورات الحديثة في المراجعة .

## مقدمة

تتطلب معظم برامج نظم الفنادق في الولايات المتحدة وجود دورات عديدة للمحاسبة كجزء من المقرر الدراسي ، وعلى الرغم من أن مقررات المحاسبة تعتبر هامة ، حيث أنها توفر المعرفة والمهارات التي يحتاجها كل مدير بالفنادق ، إلا أن الطلاب بصفة عامة يخافون ولا يحبون أن يكون لديهم مستويات مرتفعة من الإلمام بالمحاسبة . وغالبا ما تكون النتيجة أنهم يحاولون مجرد الإبقاء في المحاضرة بدون محاولة فهم وتعلم مفاهيم المحاسبة والتمويل والتي تساعدهم في مستقبلهم المهني في مجال الفنادق

أن ذلك الكتاب يسعى إلى تخفيض مخاوف وقلق هؤلاء الطلبة عن طريق التركيز على أساسيات استخدام الأرقام في تشغيل الفنادق ، ويعني ذلك التركيز على الأساسيات الجوهرية التي تكون أسهل في الفهم والتطبيق ، ويشير ذلك أيضا إلى تعليم هؤلاء الطلاب على استخدام الأرقام في عمليات الفندق ، فهو لا يتضمن التفاصيل المحاسبية والتعقيد الذي يحيط باستخدام مديروا التمويل والمحاسبون القسانونيين لتلك الأمور المحاسبية ، حيث ينصب التركيز هنا على استخدام التقارير المالية في تشغيل الأقسام بشكل أكثر من مجرد إعداد التقارير المحاسبية .

أن المفاهيم المحاسبية الأساسية وطرق التحليل المالي تمثل مهارات هامة للطلاب المتخرجين عموما والتي يتعين عليهم فهمها وامتلاكها عند البدء في مستقبلهم المهني في مجال الفندق ، حيث يتعين أن يكون لديهم أساس قوي ومتين بالمعرفة المحاسبية والأساسيات التي سوف تمكنهم من التعلم وتطبيق السياسات والإجراءات المحاسبية الخاصة بالشركات التي تعمل في مجال الفنادق ، وغالبا ما يعني ذلك الفهم استخدام الأرقام في تشغيل أقسام الفندق وتحليل قوائمها المالية ، أن ذلك الكتاب يهتم بصفة أساسية بتحقيق والتركيز على الأهداف الهامة التالية عند دراسة المحاسبة عن الفنادق :-

1) توفير معلومات محاسبية من شأنها تقديم أساس قوي ومتين للمفاهيم المحاسبية

الأساسية وطرق التحليل المالي .



- (2) تدريب الطلاب على فهم الأرقام واكتساب القدرة على استخدامها لمساعدتهم على أداء مسئولياتهم الإدارية بفعالية أكبر .
- (3) المساعدة على فهم استخدام التحليل المالي لتصميم عمليات المشروع تتضمن معادلات حسابية وأساسية بسيطة لا يتطلب أن تكون معقدة .
- (4) التدريب على فهم الأرقام الناتجة من العمليات والتي يتم استخدامها كأداة إدارية كوسيلة لقياس الأداء المالي .
- (5) تمكين الطلاب من تطبيق المفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي في إدارة الأعمال وتقييم القوائم المالية .
- أن ذلك المؤلف يوفر للطلاب أو المديرين في مجال الفنادق أساس قوي للمفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي التي سوف يتطلب استخدامها في أداء وظائفهم في صناعة الفنادق .
- ولاشك أن ذلك الكتاب يعتبر وسيلة مفيدة بصفة خاصة لمن يرغب في أن يصبح من أعضاء مديري العمليات بالفنادق أكثر من مجرد كونهم مديري ماليين أو مراقبي حسابات ، لذلك فهو في غاية الأهمية لمديري الفنادق حتى يتمكنوا من كسب المقدرة على فهم الأرقام واستخدامها في العمليات اليومية لأقسامهم . ومن ثم فإن الأساسيات المحاسبية والتطبيقات المحاسبية الخاصة بالعمليات هي الموضوعات الرئيسية لذلك الكتاب .
- وتحقيقاً لذلك يوفر الفصل الأول مقدمة عامة عن الفنادق وخصائصها وانعكاساتها على النظم المحاسبية التي تحكم عمليات الفنادق وقوائمها المالية .
- كما يقوم الفصل الثاني بتوفير مقدمة عن المحاسبة والتحليل المالي تقوم أساساً متين للمفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي ، حيث يتمثل التركيز الأساسي في أساسيات استخدام الأرقام في عمليات الفنادق ، كما يشرح كل من الفصل الثالث والرابع تنظيم وتشغيل أقسام التشغيل والمحاسبة في الفنادق ، والهدف من ذلك هو مساعدة مديري الفنادق على فهم كيف تحقيق التناسق عمليات قسم المحاسبة مع عمليات الفندق ، وكيف يمكن أن يتم مساعدة هؤلاء المديرين على تشغيل أقسامهم .

بينما يناقش الفصل الخامس حتى الفصل التاسع القوائم المالية الثلاثة المستخدمة في التحليل المالي ، بالإضافة إلى تقارير إدارة الفنادق المستخدمة كأدوات إدارية بالإضافة إلى قياس الأداء المالي ، أن الغرض هنا يتمثل في إدخال مديري الفنادق في مجال الاستخدام والتطبيق الفعلي للتقارير المالية في عمليات الأقسام داخل الفنادق أو المطاعم، وينصب التركيز هنا في تقديم معلومات مالية ومحاسبية يحتاجها المديرون في معرفة واكتساب القدرة على استخدامها في إدارة أقسامهم بالفنادق .

بينما يؤكد كل من الفصلين العاشر والحادي عشر على أهمية التنبؤ وإعداد الموازنة كأداة إدارية وكطريقة لقياس الأداء المالي ، حيث يمثل كل من التنبؤ بالإيرادات وجدولة الأجور والمسئوليتين الهامتين لمديري الفنادق ، كما يركز هذين الفصلين على أهمية قدرة المديرين على مراجعة العمليات الحالية وإعداد التنبؤات الأسبوعية التي تساعد على تحديث الموازنة بالإضافة إلى عكس الظروف السوقية الجارية .

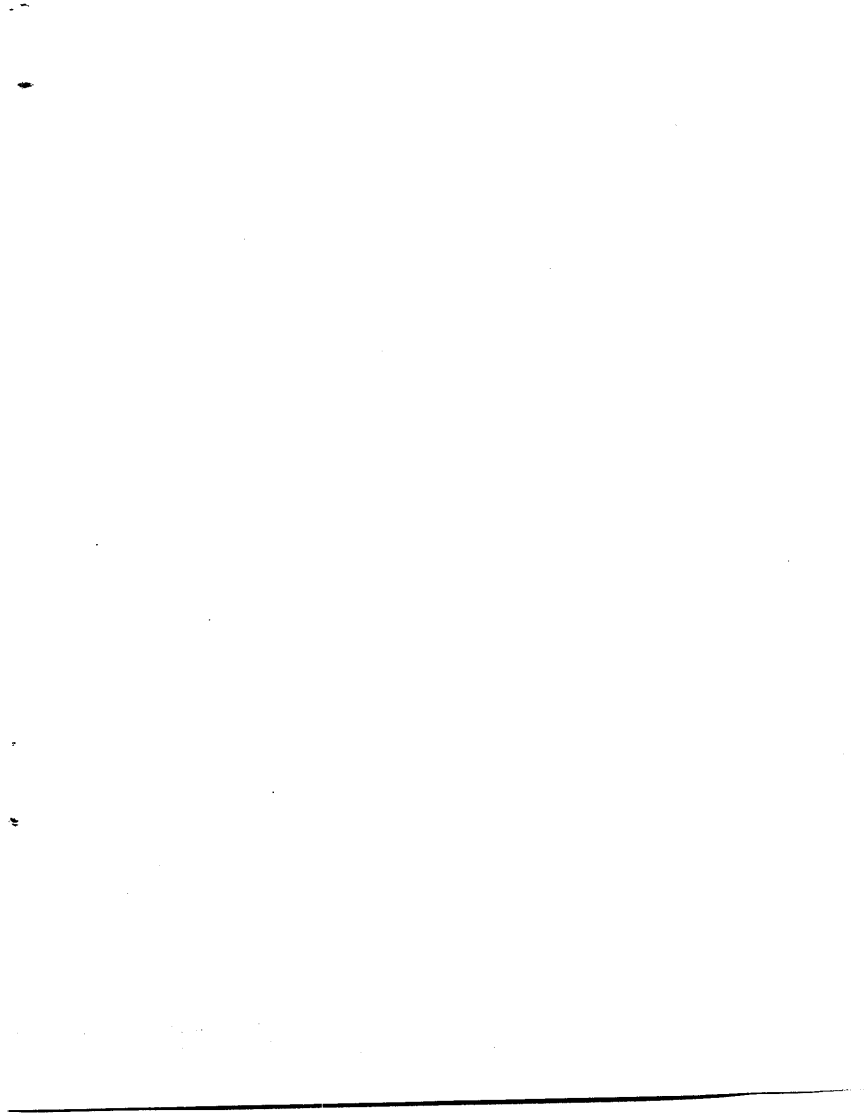
في حين يستهدف الفصل الثاني عشر في تزويد المديرين بمعرفة إضافية ومهارات مالية وفهم شامل بالتقرير المالي السنوي ، وتفسير وتحليل المعلومات التي يتضمنها ، ومعزى الرسالة إلى المساهمين وأصحاب المصالح .

وختاماً بعد الشكر الدائم لله يأمل المؤلف أن يكون قد حقق الأهداف التي سعى من أجلها ، كما يتقدم إلى كل من ساعد وأسهم في خروج ذلك العمل إلى دائرة النور ويتوجه لهم بالدعاء ليجزيهم الله خير الجزاء ، وأسأل الله العلي القدير أن يجعل ذلك العمل خالصاً لوجهه الكريم وهو من وراس القصد وهو الموفق .

#### المؤلف

أ.د. أمين السيد أحمد لطفي  
وكيل الكلية للدراسات العليا  
وأستاذ المحاسبة تخصص المراجعة

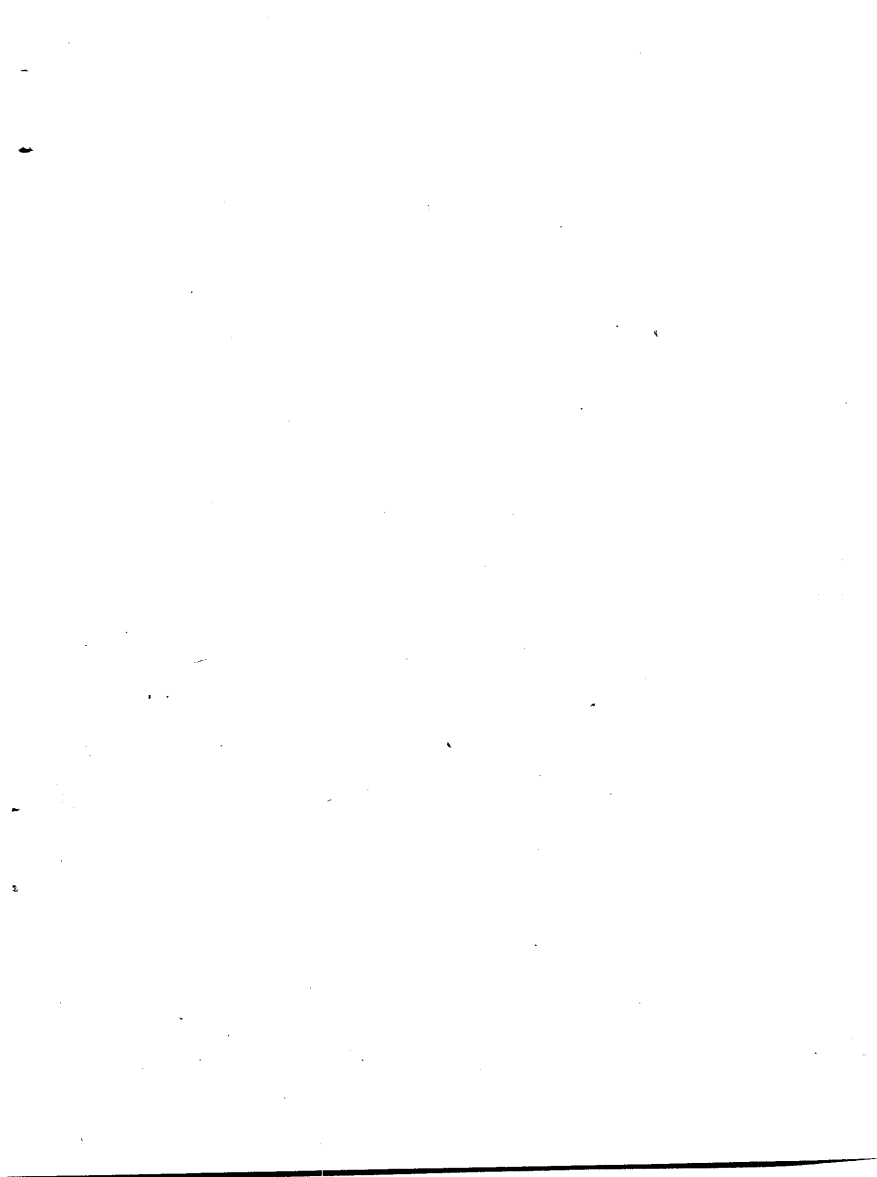
القاهرة  
2006



# الفصل الأول

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق

وآثارها على نظم المحاسبة



**الفصل الأول****طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها على نظم المحاسبة  
Nature of Hotels and Its Impact on  
Accounting Systems**

- 1/1 أهمية السياحة وأثارها على الاقتصاد القومي .
- 1/2 التمييز بين الشركات السياحية والمنشآت الفندقية والسياحية .
- 1/3 تعريف وتصنيف وأنواع الفنادق .
  - 1/3/1 تعريف الفندق .
  - 1/3/2 تصنيف الفنادق .
  - 1/3/3 أنواع الفنادق .
- 1/4 قواعد تقييم الفنادق الثابتة والشاطئية والعائمة .
  - 1/4/1 قواعد تصنيف وتقييم الفنادق الثابتة
  - 1/4/2 قواعد وتصنيف وتقييم المنتجعات الشاطئية .
  - 1/4/3 قواعد وتصنيف الفنادق العائمة .
- 1/5 خصائص المنشآت الفندقية وأثارها على عناصر النظام المحاسبي .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

## 1/1 أهمية السياحة وأثارها علي الاقتصاد القومي

تعتبر السياحة من القطاعات الإنتاجية الهامة في اقتصاديات كثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية ، وتمثل السياحة دعامة أساسية من دعائم التنمية الشاملة حيث أنها قطاع مركب من عدة نشاطات تتفاعل مع غيرها من النشاطات الاقتصادية الأخرى في الدولة .

إن السياحة لديها عديد من التأثيرات الاقتصادية ولعل أبرز ما يميزها ما يلي :

- 1- أنها تغل دخلا بالعملة الحرة نتيجة بيع الخدمات السياحية والسلع المتصلة بها، ويتغلغل هذا الدخل بسرعة وبطريقة مباشرة ذات قاعدة توزيع عريضة في الاقتصاد القومي ، محققا انسيابا واسعا في الدخول المترتبة علي النشاط السياحي في كافة مراحل البيع ، وفي قطاعات النقل ومختلف مكونات القطاع السياحي وسائر المرافق والخدمات والمعاملات المترتبة علي الإنفاق الاستهلاكي .
- 2- أنها تعتبر سوقا قابلة للتوسع ، تفتح آفاقا لزيادة النشاط الاقتصادي نتيجة الزيادة في دخول الأسرة والأفراد ، وبخاصة في الدول المتقدمة .
- 3- أنها تتطلب استثمارات مالية منخفضة نسبيا ، إذا قورنت بغيرها من القطاعات الإنتاجية الأخرى ، كالصناعة الثقيلة أو التعدين ، وخاصة بالقياس إلي العوائد المتوقعة من هذه الاستثمارات في الأجل القصير ثم في الأمد الطويل .
- 4- أنها تقدم للدولة قطاعا تصديريا يحضر فيه المستهلك الأجنبي بحثا عن المنتج أو الخدمة ، دون حاجة إلي شحن أو تحرك مكاني للمنتج .
- 5- إن المنتج السياحي المباع يقوم أساسا علي خدمات وثروات غير مادية لا تغل بطبيعتها عائدا بغير طريق السياحة ، مثل : المناخ المعتدل وجمال الطبيعة ، ووجود أماكن تاريخية وثروات أثرية .

## الفصل الأول

6- إن البيئة تعتبر أداة فعالة ومؤثرة للنظام العام ، لخلق تكامل اجتماعي وحضاري علي المستوي القومي والدولي ، وغرس نوع من التفاهم بين الدول .  
وبصفة هناك آثار مباشرة تعكسها السياحة علي الاقتصاد وتشمل : آثارها علي ميزان المدفوعات - أثرها علي العمالة - أثرها علي إعادة توزيع الدخل - أثرها علي المستوي العام للأسعار .  
كما توجد عديد الآثار غير المباشرة التي تنتجها الأنشطة السياحية وتشمل : الأثر المضاعف - آثارها علي سوق بعض السلع - أثرها علي تنمية المرافق الأساسية - أثرها علي جذب الاستثمارات الأجنبية .

### ١ : الآثار المباشرة

#### 1- أثر السياحة على ميزان المدفوعات :

تقاس الأهمية الاقتصادية للسياحة بآثارها علي ميزان المدفوعات في الدولة الذي يمثل قيد مزدوجا منظما لكافة المعاملات بين الدول المعنية وسائر دول العالم . حيث تمثل السياحة جزءا من المعاملات غير المنظورة ، وتأخذ مكانها ضمن مختلف الصادرات غير المنظورة كالملاحة والتأمين والمعاملات المصرفية وغيرها . ولما كان ميزان المدفوعات يتكون من جزأين رئيسيين هما : ميزان المعاملات التجارية وحركة رأس المال ، فإن الدخل السياحي يؤثر علي الميزان التجاري تأثيرا مباشرا ، ويتحدد هذا الأثر بالقيمة الصافية للميزان السياحي ونسبتها إلي النتيجة الصافية للميزان التجاري ، سواء كانت سلبية أو إيجابية ، فإذا كانت سلبية وكان الأثر الإيجابي للميزان السياحي كبيرا فإنه قد يجبر العجز في الميزان التجاري أو يخفف منه علي الأقل ، وإذا كانت نتيجة الميزان التجاري إيجابية فإنه سيساعد في زيادة تلك الإيجابية في الميزان التجاري ، وبالتالي يمكن التأثير إيجابيا علي ميزان مدفوعات الدولة وجبر أي عجز في حركة رأس المال إذا كانت نتيجتها غير مواتية



طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

للدولة بخروج أموال منها وفاء لقروض مقررة أو فوائد أو للاستثمار في الخارج وهو ما يجعل القيد في ميزان المدفوعات مختلفا في حسابات الحكومة .

وعادة ما يتوقف تأثير الميزان السياحي : علي حركة السائحين ذهابا وإيابا ، بمعنى أن الدولة تكون مستوردة للسائحين ، وفي الوقت ذاته مصدرة لهم ، غير أن الدول المستقبلية للسائحين تلقب بذلك إذا كان مجموع حركة السياحة إليها تزيد كثيرا عن مجموع حركة السياحة منها .

ويبدو من مقارنة الإيرادات السياحية بإنفاق المواطنين علي السياحة الخارجية ، أن الدول النامية هي في الغالب ، الدول المستوردة للسائحين ، في حين أن الدول المتقدمة هي الدول المصدرة للسياحة ، وفي جميع الأحوال فإن الإيرادات السياحية للدولة والمصاريف السياحية لها (الصادرات والواردات السياحية) ، تظهر في الميزان السياحي ، الذي يمثل جزءا كبيرا من مجموع الدخل القومي .

ويعتبر الأثر الاقتصادي للسياحة جيدا ، إذا كانت نتيجة الميزان السياحي تضاد نتيجة ميزان المدفوعات - مع عدم احتساب السياحة فيه .

ولذلك فإنه في حالة دائنية ميزان المدفوعات في دولة ما - مع استبعاد السياحة - يستحسن اقتصاديا ، أن تكون نتيجة الميزان السياحي سلبية ، أما في حالة مديونية ميزان المدفوعات - باستبعاد السياحة - فيحسن أن يكون الميزان السياحي دائما ، ولاشك أن الميزان السياحي يتأثر بتأثير مباشر بحجم المضمون الاستيرادي للسياحة في الدولة ، ويتصل هذا بحجم ونوع الإنتاج الصناعي والزراعي داخل الدولة السياحية ، فضلا عن حجم التبادل التجاري بينها وبين الدول الأخرى .

## 2 - آثار السياحة علي العمالة :

تؤثر السياحة تأثيرا إيجابيا مباشرا علي زيادة العمالة في الدولة السياحية ، لأن السياحة وهي صناعة مركبة تشتمل علي كثير من الصناعات ، وأوجه النشاط

### الفصل الأول

التجارية التي لا تزال تعتمد علي العامل الإنساني اعتمادا رئيسيا ، كما نتصل بكثير من القطاعات الإنتاجية الأخرى كقطاع التشييد والقطاع الصناعي والقطاع الزراعي ، وقطاع البنوك والتأمين ، والقطاعات الخدمية الأخرى .

وقد أجريت دراسات دقيقة حول مدي تأثير السياحة علي العمالة ، ويتضح أن هذا الأثر يختلف تبعا للأهمية المعطاة للسياحة في الدخل القومي وأولويتها في قائمة القطاعات الإنتاجية التي يتم الاستثمار فيها حيث تشير مختلف الدراسات إلي ما يأتي :

- \* بالنسبة للفنادق : توجد وظيفة واحدة جديدة علي الأقل لكل غرفة فندقية .
- \* بالنسبة لباقي نشاطات السياحة : تخلق وظائف جديدة بنسبة 75 % من عدد الوظائف التي تنشأ في القطاع الفندقي .
- \* بالنسبة لباقي القطاعات الأخرى مجتمعة : تنشأ وظائف بنسبة 100 % من الوظائف التي تخلقها الفنادق .

والمحصلة النهائية أن تخلق السياحة 2.75 وظيفة لكل غرفة فندقية ، فإذا كانت الخطة الخمسية لمصر مثلا ، تتضمن إنشاء عشرين ألف غرفة فندقية جديدة ، فإن عدد الوظائف المترتبة علي ذلك تكون في حدود 555000 وظيفة جديدة ، مباشرة وغير مباشرة .

### 3 - أثر السياحة علي إعادة توزيع الدخل :

تؤدي السياحة إلي تطوير وتنمية المناطق الأقل حظا من التنمية ، إذ تتجه التنمية السياحية غالبا إلي المناطق التي تتوفر لها مزايا طبيعية ومناخية أقرب إلي الطبيعة منها إلي العمران المدني كالشواطئ ومناطق الجبال والبحيرات ، والتي كثيرا ما تكون محرومة من العمران الذي يصطحب التقدم الصناعي .

وبامتداد السياحة إلي هذه المناطق يعود التوازن إليها ، نتيجة الاستثمارات التي تصطحب الدخول في المشروعات السياحية ، وبالتالي تزيد من دخول المنشآت

#### طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها علي نظم المحاسبة

والأفراد نتيجة نشوء نشاطات فرعية تقوم علي السياحة فيها ، ويترتب علي ذلك إعادة توزيع الدخول بين المدن ومراكز العمران الرئيسية ، وبين المراكز السياحية الجديدة ، فيستفيد العاملون الذين ينتقلون إلي هذه الأخيرة ، وبالتالي يقف تيار الهجرة من الريف ، وبالمناطق البعيدة إلي المدن الكبيرة .

#### 4 - أثر السياحة علي المستوى العام للأسعار

تزيد السياحة من الإنتاج والاستهلاك كغيرها من القطاعات الإنتاجية ، وبذلك تميل الأسعار إلي الارتفاع بسبب ارتفاع مستوى المعيشة ، ونتيجة لزيادة الطلب علي أنواع جديدة من السلع والخدمات ، وخاصة إذا لم يستطع المعروض منها مواجهة الطلب عليها ولذلك فإن المواجهة اللازمة هي ضرورة التخطيط العملي تخطيطاً يؤكد توافر عنصر التوازن والملائمة بين العرض والطلب في ظل سياسة سياحية واعية ، تقوم علي الالتفات المستمر إلي تقييم الأثار المترتبة علي دخول متغيرات اقتصادية سوقية في حركة السياحة العالمية والإقليمية والمحلية ، فضلاً عن ذلك ، يجب التصدي لدراسة الأثار المترتبة علي تنمية السياحة ، وأثار النمو الاقتصادي ، علي المستوى العام للأسعار .

#### B : الأثار الاقتصادية غير المباشرة للسياحة

##### 1 - الأثر المضاعف للسياحة :

لا تقتصر الأثار الاقتصادية للدخل السياحي علي مبلغ هذا الدخل ابتداءً ، بل تتعداه إلي مضاعفته نتيجة للطبيعة الخاطئة للإنفاق السياحي ، وتداخل المنشآت السياحية من فنادق وغيرها في المعاملات ذات الطبيعة المتباينة في قطاعات أخرى . والفكرة الأساسية في هذا الأثر المضاعف ، هي أن المبلغ الذي يدخل قطاع السياحة يدور في حركة الاقتصاد القومي دورات تعد بحسب قوة هذا الاقتصاد ، ويكون أثرها أكبر من قيمة المبلغ الأصلي ، فبالإضافة إلي زيادة حجم العمالة

## الفصل الأول

وتضخم المرتبات والمكافآت التي تمثل قوة شرائية جديدة نتيجة للسياحة ، فإن دخل السياحة من النقد الحر يستخدم في استيراد بضائع وخدمات تحتاج إليها الدولة من الخارج تمتص داخل الدورة الاقتصادية والإنتاجية ، وتثمر في مدفوعات للخزانة العامة ، نتيجة للضرائب والرسوم المفروضة علي هذه البضائع والخدمات المستوردة ، وريع إعادة البيع إلي المستهلكين وأصحاب حرف الصناعات ، مما يؤدي إلي دورات جديدة من الشراء الأنفاقي داخل الدولة .

### 2 - أثر السياحة علي سوق السلع :

تشير الدراسات السياحية إلي أن السائحين يحتفظون بحوالي ثلث ميزانياتهم الترويجية للأنفاق علي المشتريات من الدولة التي يزورونها ، مثل التذكارات السياحية والمنتجات الوطنية التي يجدونها مناسبة .

ويعتبر هذا الإنفاق من قبيل التصدير لمنتجات وطنية دون حاجة إلي شحن وتسويق خارجي ، وبالتالي يعتبر هذا التصدير خالصا من صعوبات المنافسة في التجارة الدولية ، وكلما زادت حركة السياحة ارتفعت حصيلة هذا التصدير من داخل الدولة إلي المشتريين الزائرين .

### 3 - أثر السياحة علي تنمية المرافق الأساسية :

ويظهر هذا الأثر بوضوح في الدول النامية التي لم تصل فيها المرافق الأساسية العامة إلي مداها المناسب لانخفاض مستوي المعيشة ، فضلا عن المرافق الأساسية من مطارات ومواني سياحية مناسبة ، وتطوير عمراني للمناطق الرئيسية للجذب السياحي داخل الدولة .

وتحتاج تنمية هذه المرافق وتعميمها في مختلف مناطق الدولة لرؤوس أموال ضخمة ليست بذاتها - دون تدخل السياحة - مجال لتحقيق عائد اقتصادي سريع ، مما يؤخر من قدرة الدولة النامية علي تعميم هذه المرافق .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

ولذلك فإن تقديم السياحة - بزيادة الحركة السياحية بصورة منتظمة وما يرتبه ذلك من دخل سريع بالعملة الحرة - يزيد من قدرة الدولة علي زيادة كفاءة مرافقها الأساسية ، وامتداد العمران السياحي إلي مناطق بعيدة ، مما يساهم في التنمية وارتفاع مستوي معيشة المواطنين .

#### 4 - مساهمة السياحة في زيادة فرص الاستثمار الأجنبي والوطني :

تعتبر المشروعات السياحية من أكثر المشروعات الإنتاجية جذباً لرؤوس أموال المستثمرين الأجانب والوطنيين ، لان السياحة - كصناعة مركبة - تتضمن مجالات مختلفة للاستثمار مثل : الفنادق ومراكز الاستشفاء والمطاعم والملاهي ومراكز الرياضة والترويج ، والقرى السياحية والبواخر السياحية وشركات السياحة ووكالات السفر ووسائل النقل السياحي ، بالإضافة للمشروعات الكبرى مثل تخطيط مدن سياحية متكاملة .

كما يؤدي دخول الاستثمارات الأجنبية إلي زيادة خبرة المستثمرين الوطنيين نتيجة اختلاطهم بالمستثمرين الأجانب من ذوي الخبرات الأكثر تقدماً ، مما يدفعهم إلي الأخذ بأسباب التطور التكنولوجي والبحث العلمي .

#### 1/2 التمييز بين الشركات السياحية والمنشآت الفندقية والسياحية

يقصد بالشركات السياحية تلك الشركات التي تقوم بكل أو بعض الأعمال التالية:<sup>(1)</sup>

1- تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها وفقاً لبرامج معينة وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات .

<sup>(1)</sup> القانون رقم (38) لسنة 1977 بتنظيم الشركات السياحية الصادر بالجريدة الرسمية العدد (26) بتاريخ 1977/6/30 والمعدل بالقانون رقم 118 لسنة 1983 بالجريدة الرسمية العدد (32) في 1983 .

---

**الفصل الأول**

2- بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن علي وسائل النقل المختلفة ، وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى .

3- تشغيل وسائل النقل من رربة وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين .  
وتنقسم الشركات السياحية بالنقل إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه إلى :  
(A) شركات يرخص لها في مباشرة جميع الأعمال الواردة في المادة (1) من هذا القانون .

(B) شركات يرخص لها في مباشرة الأعمال الواردة في البند (2) من المادة (1) المشار إليها .

(C) شركات يرخص لها في مباشرة الأعمال الواردة في البند (3) من المادة (1) المشار إليها .

ولا يجوز لأية شركة سياحية مزاولة الأعمال المنصوص عليها في هذا القانون إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من وزارة السياحة ويشترط لمنح الترخيص المنصوص عليه ما يلي :

(A) أن تتخذ المنشأة طالبة الترخيص شكل الشركة وفقا لأحكام القوانين المعمول بها .

(B) ألا يتضمن عقد الشركة المشهر أغراضا تجاوز تلك المنصوص عليها في هذا القانون .

(C) أن تتخذ الشركة مقرا لها في جمهورية مصر العربية تتوافر فيه الشروط التي تحددها اللائحة التنفيذية .

(D) (1) - أن يكون للشركة مدير عام مصري الجنسية وتحدد اللائحة التنفيذية الشروط توافرها فيه .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها على نظم المحاسبة

(2) - (1) ألا يقل رأس مال الشركة عن المبالغ الآتية :

مائة ألف جنيه بالنسبة للشركات المنصوص عليها في البند (a) من المادة الثانية يخصص منها عشرون ألف جنيه كتأمين .

أربعون ألف جنيه بالنسبة للشركات المنصوص عليها في البند (b) من المادة المشار إليها يخصص منها ثمانية آلاف جنيه كتأمين .

عشرون ألف جنيه بالنسبة للشركات المنصوص عليها في البند (c) من المادة المشار إليها يخصص منها أربعة آلاف جنيه كتأمين .

ويجوز الترخيص للشركات السياحية في إقامة المنشآت الفندقية والسياحية ، وقد تم تحديد تلك المنشأة على النحو التالي : (2)

تعتبر منشأة فندقية ما يلي :

- الفنادق . - الينسيونات .

- القرى السياحية . - الفنادق العائمة والبواخر السياحية .

- وما إليها من الأماكن المعدة لإقامة السائح ، وكذا الاستراحات والبيوت والشقق المفروشة التي يصدر بتحديدتها قرار من وزير السياحة .

وتعتبر منشأة سياحية الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح لتقديم المأكولات والمشروبات إليهم لاستهلاكها في ذات المكان كالملاهي والنوادي الليلية

(1) استبدلت بالقانون رقم 118 المشار إليه - حيث تقضى المادة الثالثة من القانون رقم 118 لسنة 1983 بأنه "تبع مراعاة أحكام الفقرة ط من المادة 25 من هذا القانون بتعين علي الشركات السياحية القائمة في تاريخ العمل به تعديل أوضاعها المالية علي النحو الوارد في الفقرة (c) من المادة الرابعة والمادة السادسة منه وذلك خلال ثلاث سنوات من هذا التاريخ ، فإذا لم تتم بتعديل أوضاعها خلال هذا الأجل فلوزير السياحة أن يصدر قرارا مسببا بإلغاء الترخيص الممنوح لها .

(2) القانون رقم (1) لسنة 1973 الصادر بالجريدة الرسمية العدد (9) في 1973/3/1

## الفصل الأول

والكازينوهات والحانات والمطاعم ، والتي يصدر بتحديدتها قرار من وزير السياحة، كذلك تعتبر سياحية وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات بحرية أو نيلية أو بحرية والتي يصدر بتحديدتها قرار من وزير السياحة .  
وبصفة عامة لا يجوز إنشاء أو إقامة المنشآت الفندقية والسياحية أو استغلالها أو إدارتها إلا بترخيص من وزارة السياحة طبقاً للشروط والإجراءات التي يصدر بها قرار من وزير السياحة يصور الشكل رقم (1/1) إيضاح للتفرقة بين الشركات السياحية والمنشآت الفندقية والسياحية .

### 1/3 معنى وتصنيف الفنادق Meaning and Specification of Hotels

#### 1/3/1 تعريف الفندق Definition of Hotel

إذا كانت السياحة تعتبر أحد المصادر الرئيسية للدخل القومي للدول التي تمتلك مقومات وعناصر الجذب السياحي المختلفة ، فإن الخدمات الفندقية تسهم بشكل هام في دعم صناعة السياحة وتمييزها وتعظيم قيمتها المضافة ، حيث أن الأنشطة الفندقية تستهدف بصفة عامة في تسهيل إقامة النزلاء والضيوف وتقديم كافة ما يحتاجونه لأغراض الترفيه والمتعة بجانب الأغراض الثقافية والعلاجية والترفيهية وغيرها ، ويمكن تعريف مصطلح فندق من خلال التفسيرات التالية :

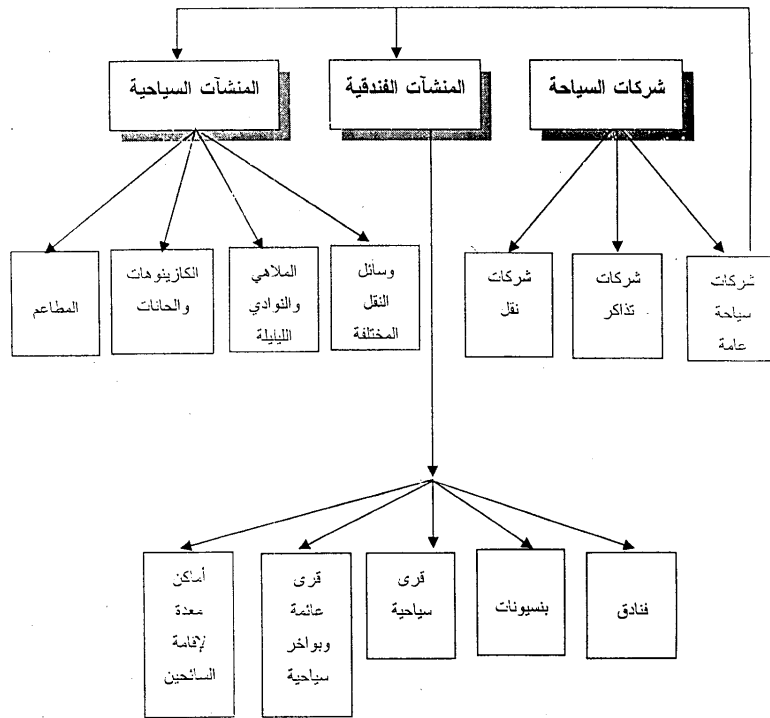
- 1 - أي مبنى يوفر الإقامة والطعام أو الخدمات الأخرى للمسافرين والآخرين .
- 2 - كل مبنى مستقل يوفر الإقامة والطعام إلى الضيوف مقابل سعر معين .
- 3 - أي كيان مملوك لشخص أو جهة معينه تقدم خدمة الطعام والشراب وخدمة الإقامة إن طلبت بدون عقد خاص لأي مسافر مؤهل لدفع القيمة المناسبة للخدمات والتسييلات المقدمة له .
- 4 - كل بناية أو مكان للإيواء تقدم الإقامة والخدمات الأخرى للنزول لمدة معينه لقاء أجر محدد .



طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها علي نظم المحاسبة

شكل رقم (1/1)

التفرقة بين شركات السياحة والمنشآت الفندقية والسياحية



## الفصل الأول

5 - كل مبنى ينشأ بغرض توفير الإقامة للنزلاء ، وكذا تقديم الأطعمة والمشروبات والخدمات الأخرى المكملة للضيوف مقابل أجر معين .

فالفنادق هي المنشآت التي تتبع النوم وتقدم للنزلاء وعمالها وروادها الكثير من الخدمات المعيشية والترفيهية ، ومن المتفق عليه أن توفير الراحة وحسن الخدمة هما جناحا العمل الفندقى ويقدر توافرها في أي منشأة فندقية بقدر إمكانية تحديد درجتها ، ومما لا شك فيه أنه توجد مجموعة عوامل - إذا اجتمعت ساعدت على توافر ضمانات لتحقيق الراحة وحسن الخدمة ، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي :

1 - موقع المنشأة قريبا وبعدا من عوامل الجذب السياحي والمراكز المدنية والخدمات والمرافق العامة .

2 - حجم المنشأة باعتباره سبيلا لتحديد حجم وعدد المرافق العامة والخدمات التكميلية .

3 - مستوى التأثيث باعتبار أن الفندق منشأة تتبع النوم أساسا وفي نفس الوقت تقديم الكثير من الخدمات المعيشية والترفيهية للنزلاء وغيرهم .

4 - مستوى التجهيز باعتبار أن ما بالفندق من معدات وتجهيزات ينعكس بالضرورة على توفير مزيد من الراحة للعملاء ، كفاءة الخدمة ومهارة التصنيع للمأكولات والمشروبات .

5 - مستوى العمالة من حيث الكفاية والكفاءة .

بالإضافة إلى العوامل السابقة لا بد وأن يراعى عند تقييم الفنادق اعتبارات أخرى مثل التباين في فترة التشغيل ، فهناك فنادق تعمل طول العام وهناك الفنادق ذات الطبيعة الموسمية .

ويدخل في مفهوم الفندق كافة الموتيلات والقرى السياحية والأجنحة والشقق الفندقية والأنشطة المكملة أو المرتبطة بها سواء أكانت خدمية أو ترفيهية أو رياضية

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها على نظام المحاسبة

أو تجارية أو ثقافية ، أي تلك الأنشطة الملحقة بالفنادق كقاعات السينما والنوادي الليلية والمكتبات وقاعات المؤتمرات .

من هنا فإن تلك الخدمات تتسع منضمة أنشطة تجارية وخدمية تتصل بطريق مباشر أو غير مباشر بالأنشطة الفندقية طالما لم يتخذ أي منها صورة النشاط المستقل عن الفندق .

### 1/3/2 تصنيف الفندق

توجد هناك عدة تصنيفات للفنادق ، حيث تصف كل دولة فنادقها بشكل مختلف، ولا يوجد معيار ثابت وخاص لتصنيف الفنادق ، ولا شك أن عملية تصنيف الفنادق لها أهمية كبيرة بالنسبة للسياحة العالمية والمحلية ، ويقصد بها وضع الفنادق في مجموعات بحيث تكون كل مجموعة ذات مستوى معين من حيث الموقع والتشييد والخدمات التي تقدمها ، بحيث يسهل التسويق لها بوضعها في شريحة الأسعار المناسبة لها .

كما أن للتصنيف أهمية كبيرة عند القيام بعملية البناء ، حيث أن أصحاب رأس المال الذين يريدون استثمار أموالهم في إقامة فندق يكونوا على يقين مسبق بدرجة الفندق الذي يرغبون في بناؤه ، وعن أسعار الخدمات التي سوف يقدمونها من خلال مستوى التجهيزات وحجم الغرف وكذلك الخدمات الأخرى .

وتتوقف عملية التصنيف بوجه عام على عدة قواعد أساسية لعل أبرزها ما يلي :

- 1 - الموقع **The Location** .
- 2 - التصميم المعماري والاعتبارات الإنشائية **The building** .
- 3 - التجهيزات الفنية **Technical Installations** .
- 4 - غرف النزلاء **Guest rooms** .
- 5 - حمامات الغرف **Bathroom** .

## الفصل الأول

- 6 - حمامات السباحة Swimming Pool .
  - 7 - الأماكن العامة وأماكن خدمة النزلاء Public areas .
  - 8 - الأنشطة الترفيهية والرياضية Entertainment & Sports facilities .
  - 9 - مؤهلات ومستوى خبرة العاملين في الفنادق .
- Qualifications & experience of Staff
- وفيما يلي أبرز قواعد تصنيف الفنادق المتفق عليها والتي تم تحديدها في ضوء خصائصها المختلفة :

### (A) تصنيفات الفنادق من حيث نظم الإدارة والاستغلال

- 1 - عقود الإدارة Management Contracts .
  - 2 - استخدام الاسم فقط (الإمتيازات) Franchise .
  - 3 - استثمار بمبلغ ثابت Fixed rent .
  - 4 - استثمار بنسبة مئوية من الأرباح .
  - 5 - مالك أو شركة تقوم بالإدارة منفردة .
- Owning & Operating company-person.

- 6 - إتحاد مجموعة من ملاك ومديري الفنادق Referral group .

### (B) تصنيف الفنادق من حيث الملكية Ownership

- 1 - فنادق قطاع خاص Private Hotels .
- 2 - السلاسل الفندقية Chain Hotels .
- 3 - فنادق القطاع المختلط Mixed-Sector Hotels .
- 4 - الفنادق الحكومية Governmental Hotels .

### (C) تصنيف الفنادق من حيث الموقع Location

- 1 - فنادق المدن City Hotels .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها علي نظم المحاسبة

2 - فنادق المطارات **Airport Hotels**

3 - فنادق العبور (الموتيل) **Motels**

4 - المنتجعات السياحية **Resorts**

ويمكن تصنيف المنتجعات إلى أربعة أصناف هي :

• منتجعات صيفية

• منتجعات شتوية دافئة .

• منتجعات باردة .

• منتجعات تعدل على مدار العام .

5 - فنادق الشواطئ .

(D) تصنيف الفنادق من حيث الخدمات **Services**

1 - الفنادق التجارية **Commercial Hotels**

2 - فنادق العبور (الموتيل) **Motel**

3 - فنادق الإقامة الدائمة **Residential Hotels**

4 - فنادق المقامرة الكازينو **Gambling Casino Hotels**

5 - بيوت الشباب **Youth Hotels**

6 - المنتجعات **Resorts**

7 - الفنادق المتحركة **Mobile Hotels**

وهي تشمل الفنادق الغير ثابتة ولكن المتحركة منها سواء برا أو بحرا أو جوا

وتنقسم إلى :

• الفنادق العائمة **Floating Hotels**

• الفنادق البرية المتحركة **Inland Mobile Hotels**

• الفنادق البرية الطائرة **Air Hotels**

8 - الفنادق العلاجية Therapeutically Hotels .

9 - الفنادق الرياضية Athletically Hotels .

(E) تصنيف الفنادق من حيث الدرجات Categories

وهذا يعني وضع الفنادق ضمن مجموعات وكل مجموعة لها درجة معينة وكل درجة تختلف عن الدرجة الأخرى في الخدمات والأسعار ، ويطلق على هذا التصنيف أحيانا التصنيف الاقتصادي والذي يوجد بشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية :

1 - فنادق الدرجة الفاخرة Deluxe Hotels .

2 - فنادق الدرجة الأولى First Class Hotels .

3 - فنادق الدرجة الثانية 2<sup>nd</sup> Class Hotels .

4 - فنادق الدرجة الثالثة 3<sup>rd</sup> Class Hotels .

(F) تصنيف الفنادق من حيث الأسعار Prices

1 - فنادق فاخرة Luxury Hotels .

2 - فنادق مرتفعة الأسعار Upscale Hotels .

3 - فنادق متوسطة الأسعار Mid-Price Hotels .

4 - فنادق اقتصادية Economy Hotels .

5 - فنادق رخيصة Budget Hotels .

(G) تصنيف الفنادق من حيث النجوم Stars

1 - فنادق الخمس نجوم 5 Stars Hotels .

2 - فنادق الأربعة نجوم 4 Stars Hotels .

3 - فنادق الثلاثة نجوم 3 Stars Hotels .

4 - فنادق نجمتين 2 Stars Hotels .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

5 - فنادق نجمة واحدة 1 Star Hotels .

### 1/3/3 أنواع الفندق

تنوعت الفنادق وتطورت في أشكالها وأغراضها والخدمات التي تقدمها منذ بدء نشأتها في مطلع القرن التاسع عشر ، ولا تزال حتى الآن في تطور سريع ومستمر ومن المعروف أن الفنادق تخطط أو تصمم ويتم اختيار مواقعها لجذب شريحة أو أكثر من سوق النزلاء ، من هنا تختلف الفنادق في تصميمها ، وفي الخدمات التي تقدمها ، وفي مواقعها ، وفي غير ذلك من متطلبات تسويقها وينعكس كل ذلك ويكون له أثر مباشر على نتائج تشغيلها .  
ولذلك فمن الأهمية استعراض الأنواع المختلفة للفنادق حسب أنواع الخدمات التي تقدمها ، ومستوى نوعية الخدمات ، ومواقعها .

### (A) الفنادق حسب أنواع الخدمات التي تقدمها

- 1- فنادق تجارية Commercial .
- 2- فنادق مؤتمرات Convention .
- 3- منتجعات Resort .
- 4- فنادق الأجنحة All-Suit .
- 5- فنادق الإقامة الطويلة Extended-day .
- 6- موتيلاص صغيرة Microtel .
- 7- فنادق الاجتماعات Conference Center .
- 8- فنادق الكازينو Casino .
- 9- فنادق السرير والإفطار Bed & Breakfast .
- 10- المنتجعات الصحية Health Spa .

### 1- الفنادق التجارية Commercial Hotels

تصمم هذه الفنادق بما يؤهلها لخدمة النزلاء الذين يصلون إليها خلال سفرهم في مهمات عمل إلى سوق الأعمال الذي يكون عادة في المناطق المجاورة أو القريبة من الفندق ، لذا فإن هذه الفنادق تقع عادة في المناطق المزدحمة بمكاتب الشركات والأعمال ، وغيرها من الأنشطة المتصلة بهذا النشاط كما تصمم الخدمات التي تعرضها هذه الفنادق لتلبي حاجات رجال الأعمال من المسافرين ، وتتمثل هذه الخدمات عادة في الغرف ، ومراكز رجال الأعمال ، وخدمات الكمبيوتر والتصوير والاتصالات والفاكس ، وخدمات التوصيل من وإلى المطارات وغيرها من وسائل المواصلات المحلية ، وتأجير السيارات ، وغرف الاجتماعات الصغيرة ، وبعض خدمات التسلية مثل النادي الصحي وحمام السباحة ، وخدمات رجال الأعمال كالكسرتارية ، والترجمة وغير ذلك .

وتشيد هذه الفنادق نسبة عالية من الأشغال خلال أيام العمل الرسمية ، ويقل معدل أشغالها في العطلات الرسمية والأسبوعية ، وتعمل شركات إدارتها على تعويضها عن هذا بشتى الطرق .

### 2- فنادق المؤتمرات Convention Hotels

تصمم فنادق المؤتمرات لاستيعاب المجموعات الكبيرة ، وهي تحرص في تقديم خدماتها على ضرورة توفير قاعات المناسبات الكبيرة التي يمكن استخدامها في عدة أغراض كالا اجتماعات والمؤتمرات ، والمعارض ، وقاعات صغيرة للاجتماعات الصغيرة وعرض العينات ، كما تقدم هذه الفنادق قاعات طعام فسيحة ، وردها وصالات استقبال واسعة ، ويكون العامل الأساسي والمتحكم في مثل هذا النوع من الفنادق هو المساحات المخصصة للاجتماعات ، والتي ينبغي ألا تقل عن 3 م<sup>2</sup> لكل نزيل .



طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها علي نظم المحاسبة

وتتخذ هذه الفنادق مواقع قريبة من الفنادق التجارية ، وتصمم الخدمات التي تقدمها لتلبي حاجات المجموعات ، كما تشمل الخدمات المساعدة لتخطيط الاجتماعات والكفاءة في خدمات الاستقبال عند النزول والمغادرة ، وتأجير أجهزة وخدمات الكمبيوتر ، ومعدات العرض المرئي والصوتي .. هذا بالإضافة إلى خدمات التسلية اللازمة .

وترتفع معدلات الإشغال في مثل هذه الفنادق شأنها شأن الفنادق التجارية أيام العمل الرسمية ، وتخفض في أيام العطلات ، إلا أنها قد تشهد نسبة متواضعة من الإشغال أيام عطلات نهاية الأسبوع نظرا لرغبة بعض المجموعات في عقد مؤتمراتها خلال عطلة نهاية الأسبوع .

### 3- المنتجعات Resorts

تصمم المنتجعات لتلبية متطلبات نزلائها من المسافرين لأغراض الترفيه والتسلية، لذا يتم اختيار مواقع مثل هذا النوع من الفنادق قريبا من مراكز الأنشطة الترفيهية مثل : السباحة ، والغطس ، ورياضة الجولف ، والتزلج على الجليد ، وركوب الخيل ، والملاهي ، وغيرها من مواطن التسلية التي تقع عادة على شواطئ البحار أو الجبال ، وتتميز هذه الفنادق باحتوائها على قدر ضئيل من المساحات المخصصة للاجتماعات والحفلات والردهات ، ذلك بالإضافة إلى أنشطة الترفيه والتسلية .

وفي بعض المنتجعات يتضمن سعر الغرفة قيمة الطعام ، كما هو الحال في البرنامج الأمريكي **American Plan** حيث يشمل سعر الإيواء ، وكلا من وجبات الإفطار والغداء والعشاء ، أما في البرنامج الأوروبي **European Plan** فلا يشمل سعر الإيواء أية وجبات من الطعام .

## الفصل الأول

ويتصف إشغال معظم المنتجعات بالموسمية ، كالمنتجعات المقامة على شواطئ البحر للسياحة في موسم معين ، أو كذلك المقامة في الجبال للترحلق في موسم الجليد ويكون اعتماد بعض المنتجعات على مواسم معينة سببا في شدة التباين في معدلات نسب الإشغال بها بين هذه المواسم وغيرها قد يؤدي إلى صعوبة كبيرة في تشغيلها .

### 4- فنادق الأجنحة All-Suit

تتمثل فنادق الأجنحة في تلك الفنادق التي تحتوي وحداتها على مساحة للنوم ومساحة أخرى منفصلة للمعيشة المستقلة للنزول ، وفي بعض هذه الأجنحة تتكون مساحة للنوم من غرفتين مع إمكانية استغلال مساحة المعيشة إلى مكان للنوم ، ويتوافر لمعظم الأجنحة مطبخ صغير - ولو لأغراض التسخين - وتتصف غرف النوم في مثل هذا النوع من الفنادق بأنها أقل في المساحة من غرف نوم الفنادق العادية ، ومما يتسم به هذا النوع من الفنادق عموما عدم اعتمادها على المساحات المخصصة للأغراض العامة ، وتحويل مثل هذه المساحات إلى أجنحة للنزلاء . ويتم اختيار مواقع هذا النوع من الفنادق قريبا من المناطق التجارية وقد شهدت استحسانا من النزلاء حتى السنوات الأخيرة .

### 5- فنادق الإقامة الطويلة Extended-day

تعتبر الخدمات التي يقدمها هذا النوع من الفنادق وسطا بين ما تقدمه فنادق الأجنحة والشقق السكنية ، حيث تكون وحدات النزلاء فيها أكبر من الوحدات النمطية لفنادق الجنحة ، كما تحتوي على مساحة أكبر للمعيشة ، وكبائن أكبر للتخزين ، ومطبخ كامل ، وثلاجة كبيرة ، كما يشمل المطبخ على معدات للطبخ والكل ، وتشبه هذه الفنادق في شكلها الخارجي المجمعات السكنية ، ومن بين الخدمات التي تقدمها هذه الفنادق وجود (سوبر ماركت) للمواد الغذائية ، وتأخذ هذه الفنادق مواقعها في مناطق الإسكان التجاري حيث يتوافر للنزلاء إمكانية الوصول بسهولة إلى مراكز

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

الخدمات التجارية مثل محلات بيع المواد الغذائية ومغاسل الملابس والصيديات أو المطاعم والسينما والمسرح ومرافق التسلية والخدمات الأخرى .  
وتكون نسب الإشغال بهذا النوع من الفنادق مرتفعة عندما يتوافر بسوق المسافرين عدد من النزلاء المقيمين لفترات تزيد علي عشرة أيام بدأً يمكن مشغلي هذه الفنادق من إيواء 70% أو أكثر من الطاقة الإيوائية .

#### 6- الموتيلاات الصغيرة Microtel

من بين ما تم تقديمه خلال الثمانينات من هذا القرن هو ما يعرف بالموتيلاات الصغيرة Microtel ، وهي التي تقوم علي فكرة أن مساحة كبيرة من غرف النزلاء غير ضرورية ، ومن الممكن الاستغناء عنها ، لتقليل التكلفة الاستثمارية للفندق وكذلك لتخفيض تكاليف تشغيله، ومن ثم يتمكن المشغل من تخفيض سعر بيع الغرفة .. فبينما تبلغ مساحة الغرفة النمطية في الفنادق الاقتصادية العادية نحو 25 م<sup>2</sup> فإن مساحة الغرف في مثل هذا النوع من الفنادق قد لا تزيد علي 20 م<sup>2</sup> ، ومع ذلك يمكن أن تسع الغرفة سريرا كبيرا Queen-Size bed ، وتسريحة ، ومكتب ، وحماما كاملا، وحامل ضوء والمقاعد المدفونة بالحوائط (احتياطيا) Setting alcove، وقد يذهب هذا المفهوم إلى أبعد من ذلك في توفير بعض المساحات من المرافق العامة كحمام السباحة ، وصالة إفطار الإنترنتيننتال .. وغيرها .

#### 7- مراكز المؤتمرات Conference Center

إن هذا النوع الفريد من الفنادق يصمم خصيصا لإيواء المجموعات الصغيرة في الاجتماعات ، فهي ليست كالفنادق التجارية الملحق بها مساحات للاجتماعات أو المؤتمرات التي تتوقع الطلب عليها من مجموعات مختلفة قد تكون غير متجانسة ، فمراكز المؤتمرات تركز عادة علي سوق الاجتماعات Meeting Market وبعضها يستثنى تماما (يتجنب) أية شرائح أخرى من شأنها إزعاج شريحة نزلائه .

## الفصل الأول

ويكون الغرض الرئيسي لمراكز المؤتمرات هو خلق جو مناسب لأنماط الاجتماعات ، ومن أجل هذه الغاية فهي تركز على تقديم تسهيلات وخدمات مثل التقنيات العالية في خدمة الاجتماعات ، والتي تتمثل في آخر ما تم التوصل إليه من الوسائل السمعية والبصرية ومعدات الكمبيوتر ، وخدمات تخطيط المؤتمرات ، والمأكولات المناسبة للمجموعات ، وفي تقديم الوجبات الخفيفة في فترات الاستراحة بين أوقات الاجتماعات ، وتضاف تلك الخدمات في العادة إلى أسعار بيع الغرف التي تعرضها مثل هذه الفنادق لروادها .

وبالإضافة إلى الخدمات المذكورة توفر هذه الفنادق خدمات تسليية أخرى مثل حمامات السباحة وملاعب التنس أو الجولف والنادي الصحي ، كما تجهز غرف النزلاء بما يمكن النزول من المطالعة أو مراجعة مستندات الاجتماعات .

ويتم اختيار مواقع هذه الفنادق في مناطق بعيدة عن الإزعاج الذي يؤثر على الاجتماعات ، وبراعي أن تكون مواقعها قريبة من المطارات بحيث لا تزيد مدة الوصول إليها من المطارات الدولية على ساعة واحدة .

### 8- فنادق الكازينو Casino

يصمم هذا النوع من الفنادق بما يجعل النزول يقضي كامل أو معظم وقته في الفندق ، كما تصمم غرف الفندق ورددهاتها بما يجذب النزول إلى الكازينو ، ويتطلب هذا النوع من الفنادق نوعية متخصصة من الإدارة ، ليس فقط لتسويق الفندق إلى نزلائه من مستخدمي خدمات القمار ، وإنما أيضا للرقابة على النشاط الفعلي للكازينو .

### 9- فنادق السرير والإفطار Bed & Breakfast

لقد زاد عدد فنادق السرير والإفطار Bed & Breakfast خلال الثمانينات من هذا القرن ، وتتميز هذه الفنادق بتقديمها أسعارا متواضعة للإقامة في جو شبيه بالمنزل ، وتقام معظم هذه النوعية من الفنادق عادة في مواقع تاريخية ، وتتم

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها على نظم المحاسبة

إدارتها مباشرة من المالك ، فهي عبارة عن منازل أو مساكن كبيرة تستخدم غرفها المتاحة في إيواء النزلاء لزيادة دخل المالك .

#### 10- المنتجعات الصحية Health Spa .

تشبه هذه المنتجعات مراكز المؤتمرات في كونها تعتمد على شريحة معينة من النزلاء وهم المسافرون لأغراض الاستجمام في المنتجعات الصحية ، وعلى الرغم من أن معظم الفنادق توفر ضمن خدماتها النوادي الصحية فإنها لا توفر جميع ما يتصل بها من جو أو بيئة تناسب تماما الرياضة الصحية ، بينما تقدم المنتجعات الصحية من هذا النوع برنامجا شاملا للوجبات الصحية ، والكشف الطبي ، وتصميم برامج رعاية صحية مصممة خصيصا لحالات معينة ، وتتراوح مدد الإقامة بيا في الغالب بين ثلاثة أيام وأسبوعين .

ويتطلب هذا النوع من الفنادق درجة عالية من التخصص في تسويقها خاصة في مجالات التمرين واللياقة والإدارة الصحية ، كما تتسم بأن نسبة العمالة إلى النزلاء فيها عالية جدا .. لذا .. فإنه يكون من الأهمية بمكان أن تتمتع بدرجة إشغال عالية طوال العام حتى يمكن أن تحقق نتائج إيجابية .

#### (B) الفنادق حسب مستوى الخدمات التي تقدمها

يتم تصنيف الفنادق بهذا الأسلوب وفقا لعدة عوامل تأخذ في اعتبارها تنوع مستوى الخدمات التي يقدمها الفندق ، وكذلك الموقع الذي تقدم فيه هذه الخدمات، حيث إن الخدمات التي تقدم في منطقة من المناطق على أنها خدمات من مستوى الخمسة نجوم - مثلا - قد لا ترقى إلى هذا المستوى في مناطق أخرى .

لذلك ترتبط مقاييس درجة التصنيف بالمناطق المختلفة في العالم - أو حتى في البلد الواحد - بالمنطقة التي يقع بها الفندق . ومن قبيل الدرجات التي تصنف بها الفنادق:

فنادق الدرجة الممتازة أو فنادق الخمسة نجوم

## الفصل الأول

فنادق الدرجة الأولى أو فنادق الأربعة نجوم  
فنادق الدرجة الثانية أو فنادق الثلاثة نجوم  
وهناك تصنيف بناء على مستوى الأسعار ، أو التصنيف الاقتصادي كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية .. حيث يؤخذ بهذا التصنيف على النحو التالي :

متوسط سعر الغرفة		درجة التصنيف
من	إلى	
\$ 22	\$ 30	المستوى الاقتصادي الصغير
\$ 30	\$ 40	المستوى الاقتصادي
\$ 40	\$ 60	المستوى الاقتصادي الفاخر
\$ 60	\$ 90	المستوى المتوسط
\$ 90	\$ 130	مستوى الدرجة الأولى
\$ 130	أكثر	مستوى الدرجة الممتازة

### (C) الفنادق حسب مواقعها

يتم تأسيس الأسلوب الثالث لتصنيف خدمات الإيواء على أساس مواقع تلك المراكز ، فمواقع المباني الفندقية تؤثر على الكثير من العناصر المتعلقة بخدماتها والتي تؤثر على شريحة السوق السياحي الذي تخدمه ، ونوع الخدمات والتسهيلات اللازمة له ، ودوران معدلات التشغيل Occupancy Cycles ، وتنبأين مواقع الفنادق بين تلك التي قد تكون في المطارات ، أو على الطرق السريعة ، أو في مراكز المدن أو ضواحيها ، أو في مراكز المؤتمرات ، أو المنتجعات على الشواطئ أو الجبال .

#### 1- المطارات

تقع فنادق المطارات بالقرب من المطارات التجارية وتخدم زوار المدينة ، ويجذب هذا النوع من الفنادق الزوار الذين يستخدمون المطارات ومعظمهم من المسافرين بالطائرات ، خاصة الرحلات المتأخرة والمؤجلة ، وأطقم الطائرات كما تخدم أيضا بعض الاجتماعات الصغيرة والمتوسطة ، وبناء على ذلك فإن هذه الفنادق

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

تصمم عادة لإيواء المسافرين التجاريين والمجموعات الصغيرة والمتوسطة في الاجتماعات ، ولا تركز هذه الفنادق على خدمات التسلية ، وحيث يكون ضمن تسريحة نزلاتها أطقم الطائرات ... فإن هذا النوع من الفنادق يتميز بانخفاض متوسط سعر بيع الغرفة والذي يكون في هذه الحالة حساسا في المنافسة ، وعند التفاوض مع شركات الطيران لضمان إيواء هذه الشريحة التي تحقق متوسط إشغال أعلى للفندق .  
ومما يميز هذه الفنادق أيضا أنها توفر خدمات نقل منتظم من المطارات والبيها بوسائل مواصلات خاصة بها .

## 2- الطرق السريعة

تقع هذه الشريحة من الفنادق بالقرب من طرق السفر الرئيسية حيث يمكن للمسافر رؤيتها من الطريق بوضوح ، كما يمكن له الدخول إليها ، والعودة منها إلى الطريق بسهولة ، وهي تجتذب المسافرين الأفراد سواء كانوا في رحلات تجارية أو ترفيهية ، ولا يتم استخدام مثل هذه الفنادق عادة في المؤتمرات أو أية أغراض أخرى.  
ومن صفات هذه الفنادق قصر مدة الإقامة ، حيث لا تتعدى الليلة الواحدة ، ومن عيوبها أنها تتأثر بالمزاج الفردي للمسافرين ، وكذلك بتغير ظروف ووسائل السفر، وفتح طرق جديدة بديلة للطرق الواقعة عليها .

## 3- مراكز المدن

فنادق مراكز المدن هي تلك الفنادق الواقعة في وسط المدينة ، وتجتذب هذه الفنادق رجال الأعمال من المسافرين ، وكذلك المسافرين من سوق المؤتمرات والاجتماعات ، وهناك بعض المدن التي يكتظ وسطها بالسكان مثل مدن القاهرة ، ونيويورك ، ولندن ، وباريس ، وسان فرانسيسكو ، وواشنطن بما يجعل هذه الفنادق تجتذب أيضا نزلاء للترفيه ، ومن الخصائص اللازمة لهذه الفنادق أن يكون لها

## الفصل الأول

متسع من مواقف السيارات ، وأمن كاف ، وتصميم غرفها بحيث تكون بعيدة عن الضوضاء ، كما يتعين أن تتضمن خدماتها التركيز على خدمة الغرف . وتأخذ هذه الفنادق عادة الشكل الرأسي في بنائها نظرا لارتفاع تكلفة الأراضي بالمناطق التي تقام بها وتكون تكلفة تشغيلها أكبر بالمقارنة مع فنادق الضواحي ، كما تكون في العادة سببا لارتفاع الضرائب العقارية والطاقة وتكاليف العمالة .

### 4- الضواحي

تقع هذه الفنادق في العادة بالقرب من المناطق التجارية خارج المدن ، وفي مناطق تتركز حولها المكاتب والأسواق التجارية ، والمجمعات الصناعية ، وتخدم هذه الفنادق رجال الأعمال والمسافرين التجاريين كما تقابل أيضا طلب الاجتماعات والمؤتمرات . وتتسم مبانيها بالتمدد الأفقي والارتفاع المتوسط ، وفي الغالب تكون تكلفة بنائها أقل بكثير من فنادق وسط المدينة .

وتشمل الخدمات التي تعرضها المطاعم ، والردهات ، وصلالات الاجتماعات ، وصلالات الحفلات ، وحمامات السباحة ، والنوادي الصحية ، وملاعب التنس ، وممرات المشي ، ومواقف السيارات الفسيحة .

### 5- مراكز المؤتمرات

تقع هذه الفنادق إما في مراكز المؤتمرات ذاتها أو في مناطق قريبة منها ، وإذا كان مثل هذا النوع من الفنادق يعتمد اعتمادا كلياً على نزلائها من المؤتمرات دون محاولة جذب شرائح أخرى من النزلاء فإن متوسط الإشغال بها قد يتراوح بين (40% إلى 50%) طوال العام .

### 6- المنتجعات

إن سياحة الترفيه أو المسافرين للترفيه يستعملون المنتجعات خلال أجازاتهم وخلال أوقات الفراغ المتاحة لهم من أجل الاستجمام والتسلية ، لذا تكون مواقع



طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها على نظم المحاسبة :

المنتجات في تلك المناطق التي من الممكن أن تتوفر بها وسائل التسلية التي تجذب هذه الشريحة من السوق التي تبحث عن الرياضات المائية ، والأنشطة الشتوية ، وجمال الطبيعة ، والتعرف على التجارب التاريخية .

من هنا فإن أكثر المواقع التي تأخذ فيها المنتجات مكانها هي شواطئ البحار ، والجبال ، والأماكن التاريخية . ومن العوامل المهمة التي يجب مراعاتها في اختيار مواقع المنتجات هي سهولة الوصول إلى الموقع ، والمسافة وزمن السفر إلى مكان المنتجع ، والمناخ المناسب ، والأمن ، والثبات السياسي في منطقة المنتجع ، وراحة المسافر .

#### 1/4 قواعد تقييم الفنادق الثابتة والشاطئية والعائمة

##### Evaluation Rules For Hotels

هناك عديد من الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تحديد قواعد تقييم الفنادق لعل أهمها ما يلي :<sup>(1)</sup>

#### 1/4/1 قواعد تصنيف وتقييم الفنادق الثابتة

##### Specification and Evaluation Rules For Hotels

يتعين أن يراعي في وضع قواعد لتقييم الفنادق حاليا وجود منشآت فندقية قائمة بالفعل ولها عملاتها الذين ارتضوا لها درجة معينة ، وإنها قد تواجه مصاعب إذا خفضت أو زادت درجتها على أساس المواصفات الموضوعية ، خصوصا إذا كانت تعاني نقصا في مواصفات لا يمكن استكمالها لذا لا بد من حصر مجموعة هذه الفنادق وتحديد وضع معين لها عند إعادة النظر في التقييم على أساس المواصفات الجديدة . وقد روعي في مواصفات التقييم وضع قواعد تكفل عنصر كل من :-

<sup>(1)</sup> عادة ما يتم تحديد تلك القواعد بموجب قوانين ولوائح على سبيل المثال :

(A) القرار الوزاري رقم 26 لسنة 1982 بشأن قواعد تصنيف وتقييم الفنادق الثابتة .

(B) القرار الوزاري رقم 80 لسنة 1989 بشأن المنتجعات الشاطئية .

(C) القرار الوزاري رقم 80 لسنة 1990 بشأن الفنادق العائمة .

## الفصل الأول

(A) الأساسيات التي تتصل مباشرة بالراحة وحسن الخدمة .  
 (B) أن تكون المواصفات الحد الأدنى الذي لا يجوز النزول عنه مع ترك مجال  
 الزيادة عليه .

وقد اختيرت تلك المواصفات باعتبارها أنها تمثل الحد الأدنى المطلوب في المنشآت الفندقية خاصة في فئات الفنادق ذات الخمس والأربع نجوم ، وان تناقصت في الفئات الأخرى وفقا لدرجة أهمية وجود كل بند من تلك البنود في كل فئة من تلك الفئات . أن تلك المواصفات لا شك وأنها تسهل على أصحاب المشروعات الإنشاء والأعداد والتجهيز وفقا للدرجة المرغوبة على النحو التالي :

### 1) المبني :

أن يكون بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم مبني مستقل أما بالنسبة للفئات الثلاث الأخرى يكون المبني مستقل أو جزء مستقل من المبني له مدخل خاص حتى لا يكون هناك تداخل بين نزلاء الفندق والمقيمين بالمبني ، وحرصا على راحة النزلاء وأمنهم .

### 2) الموقع :

اكتفي بالنص على أن يكون بين ممتاز وجيد وفقا لدرجة الفندق دون النص على أن يكون بمنطقة سياحية ، فقد تكون منطقة سياحية ولكنها لا تتناسب ودرجة الفندق كالممتاز مثلا ، وحتى يتاح للوزارة دراسة كل موقع ومدى تناسبه ودرجة الفندق .

### 3) عدد الغرف :

يتحدد العدد بالنسبة للفنادق القائمة والفنادق الجديدة على اعتبار زيادة عدد الغرف في المنشآت الجديدة حيث أنها تمثل الحد الذي يحقق أرباحا للمشروع تجعله قادرا على تحمل المصروفات التي تتفق ودرجته .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها على نظم المحاسبة

#### (4) مساحة الغرف :

أدرجت مساحة الغرف في كل فئة من الفئات بما يناسبها مع مراعاة الحد الأدنى للمساحة التي يوضع فيها السرير الواحد وهو 6 متر وفقا لتعليمات منظمة الصحة العالمية وما هو متبع عالميا .

#### (5) الحمامات :

روعي أيضا أن تحدد نسبة الحمامات ودرجة فخامتها وأن ينص على طول المغطس بالفئة الممتازة 170 سم وفئة الأربع نجوم 160 سم ، أما بالنسبة للفئات الأخرى فقد حددت نسبة الحمامات بالغرف بكل منها باعتباره الحد الأدنى المقبول ، وأيضا عدد حمامات الغرف المشتركة ودورات المياه .

#### (6) دورات المياه العامة :

نص عليها أيضا على أن تكون في الطوابق التي بها صالات عامة ، بغية أن تكون الخدمات متكاملة في المكان الواحد .

#### (7) الصالونات والأبهاء :

روعي أيضا النص على مساحتها بالنسبة لعدد الغرف في المنشأة ، حتى يتاح للنزلاء الترك بحرية وراحة داخل الفندق .

#### (8) الملهي الليلي :

يستحسن توافره بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم باعتبارهما المستوى الذي يجب أن تتوفر فيه الخدمات الترفيهية أيضا .

#### (9) صالات الحفلات :

النص على وجوب توافر أكثر من صالة للحفلات وأخرى للمؤتمرات بالنسبة للفنادق الخمس والأربع نجوم ، أما بالنسبة للفئات الأخرى فلا يشترط توافرها فقد تمثل عبئا على المنشأة .

---

---

**الفصل الأول****(10) صالات الطعام :**

يجب توافرها في جميع الفئات وأن حددت مساحتها في المواصفات بمساحة محددة لكل فئة بالنسبة لعدد الغرف .

**(11) البار :**

يشترط توافره في فئتي الخمس والأربع نجوم على أن يكون مستقلا ، وأيضا بالنسبة لفئة الثلاث نجوم اشترط توافره .

**(12) التليفونات :**

يشترط توافرها في جميع الغرف بالنسبة للفئات الثلاثة الأولى وعلى أن يكون في فئتي الخمس والأربع نجوم للاتصال الداخل والخارجي المباشر ، أما فئة الثلاث نجوم فيكون الاتصال الخارجي عن طريق الاتصال الخارجي عن طريق خط السويتش ، أما بالنسبة لفئة نجمتين فيشترط أن يكون النسبة بالغرف 75% وفي فئة النجمة الواحدة 25% بالغرف .

**(13) خدمة التلكس والبرق**

يشترط توافرها بفئتي الخمس والأربع نجوم واستحسن وجودها في فئة الثلاث نجوم ، على أساس أن معظم نزلاء تلك الفئات من رجال الأعمال الذين يفضلون هذا النوع من الخدمة السريعة ، كما أن سياحة رجال الأعمال هي الطابع المميز للسياحة حاليا .

**(14) الكافيتريا :**

يجب توافرها بفئات الفنادق الثلاث الأولى وأن تستمر الخدمة بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم لمدة 24 ساعة ، وفئة الثلاث نجوم لمدة 16 ساعة ، أما الفئتين الأخيرتين فترك للنظام الداخلي للفندق إقرار وجودها وحده الخدمة بها .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

#### (15) أجهزة التليفزيون :

تم الحرص على وجوب توافرها بجميع الغرف بالفئات الثلاث الأولى ، على أن يكون ملونا بالنسبة لفئتي الخمس والأربع نجوم ليضفي نوعا من الأهمية بالنزول في هاتين الفئتين خاصة وأن الإرسال بمصر حاليا يسمح بذلك ، أما بالنسبة لفئة الثلاث نجوم فيكتفي أن يكون أبيض وأسود ، مع مراعاة عدم منح تلك الفئات سعرا إضافيا مقابل وجوده بالغرف .

#### (16) ثلاثيات الغرف :

يشترط توافرها بفئتي الخمس والأربع نجوم فقط دون منح الفندق سعرا ليا يضاف لسعر الغرفة .

#### (17) الراديو والموسيقى الداخلية :

يشترط وجوب توافره بفئتي الخمس والأربع نجوم والثلاث نجوم وأن تكون بجوار سرير النزول ليتحكم في التشغيل .

#### (18) مدير الفندق :

يشترط أن تتوفر فيه الخبرة بإدارة المنشآت الفندقية ، وأن يتقن اللغات الأجنبية ، حيث لوحظ دخول بعض العناصر إلى هذه المهنة ممن ليس لديهم خبرة في هذا المجال .

#### (19) خدمة السكرتارية :

رؤى الاكتفاء باستحسان توافرها بفئتي الخمس والأربع نجوم وفقا لظروف الفندق وما إذا كان مركز لرجال الأعمال أم فندقا في مصيف أو مشفى .

#### (20) المحلات :

تم النص على ضرورة توافر صالون حلاقة رجالي وحريمي ومحلات للبيديا وما شابهها كالكتب والمجلات والصحف ومعدات التصوير ، وأيضا وجود مكتب للخدمات السياحية وذلك في كل من فئتي الخمس والأربع نجوم .

**(21) قاعة طعام واستراحة :**

يشترط وجوب توافرها بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم ، ومن المفصل توافرها بالنسبة لفئة الثلاث نجوم باعتبار حجم العمالة في كل من تلك الفئات وضرورة تخصيص مكان ليتناولوا وجباتهم أثناء فترات عملهم .

**(22) الأثاث والمفروشات :**

إذا كان قد تم الاكتفاء بالنص في جميع الفئات بأن يكون مناسباً ودرجة الفندق حتى يتاح لكل فندق أن يقدم النوعية الأفضل ، إلا أنه يتعين الإيضاح تفصيلاً للحد الأدنى لأثاث ومفروشات غرفة النوم وأيضاً الحمام لما لكل منهما من أهمية بالنسبة للنزيل .

**(23) الوقاية من الحريق :**

يجب توافرها في جميع الفئات وفقاً للائتمانات العامة التي تحددها إدارة المطافئ بوزارة الداخلية .

**(24) الخدمة الطبية :**

تم النص على وجوب إسعافات أولية بجميع الفئات مع وجوب توافر الخدمة الطبية داخل الفندق بكل من فئتي الخمس والأربع نجوم ، وإمكانية توفيرها بالنسبة للفئات كاستدعاء طبيب أو الإسعاف .

**(25) حفظ الحقائب :**

تم النص أيضاً على وجوب قيام الفندق بتسهيلات ترك الحقائب وحفظها بجميع فئات الفنادق ، حيث يمثل نوعاً من اطمئنان النزيل إلى حفظ متاعه .

**(26) الخزائن :**

يشترط أيضاً وجوب توافر صناديق مستقلة بخزائن مصفحة لإيداع الأشياء الثمينة بفنادق فئة الخمس نجوم ، وأن تضع بقية فئات الفنادق نظاماً لحفظ الأشياء الثمينة التي يودعها النزلاء لديهم مقابل إيصالات بها .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها على نظم المحاسبة

### (27) خدمة الغرف :

يشترط توافرها لتقديم المأكولات والمشروبات لمدة 24 ساعة يوميا بفئتي فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم ، أما بالنسبة للفئات الأخرى فإكتفى بالنص على استحسان وجودها .

بالإضافة لذلك يتعين ضرورة مراعاة الأمور الهامة التالية :

- 1 - عند اختيار العاملين بالفندق أن يجيد رؤساء الأقسام بفئات الفنادق الثلاث الأولى لغات أجنبية وأيضا العاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالنزلاء ، ويكتفى بالنسبة لكل من فئتي نجمتين ونجمة أن يجيد موظفي الاستقبال لغة أجنبية واحدة .
  - 2 - أن يوجد زى العاملين بالفندق ويكون على مستوى جيد ونظيف .
  - 3 - أن يعلن عن أسعار المبيت والوجبات بالغرفة ومواعيدها والخدمات التي تقدم بأقسام الفندق .
  - 4 - لا بد وان تكون أبواب غرف النوم مرقمة أو لها علامات مميزة وأن يكون لكل باب مفتاح خاص به ، وان يوضع للنزيل بالغرفة إعلان " عدم الإزعاج " لكي يستعمله عند الحاجة .
  - 5 - يراعى أن يخضع جميع العاملين للفحص الطبي مرة كل عام .
  - 6 - وضع نظام يكفل الحماية من الحشرات بالغرف وجميع المرافق والمطبخ .
- وفيما يلي توضح الأشكال أرقام (1/2 - 1/3 - 1/4) أهم المواصفات وقواعد تقييم الفنادق السياحية :

جدول رقم (1/2)

مواصفات التقييم بالنسبة لدرجات الفنادق السياحية

البيان	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة	نجمة واحدة
1 - الموقع والمبنى	موقع ممتاز مستقل	موقع جيد جدا- مبنى مستقل	الموقع جيد - مبنى مستقل أو مدخل خاص	الموقع جيد - مبنى مستقل أو مدخل خاص	الموقع جيد - المبنى مستقل أو مدخل خاص
2 - المدخل	للنزلاء- للحقائب - للعاملين والبضائع كل على حده	للنزلاء والحقائب - للعاملين والبضائع كل على حده	للنزلاء والحقائب - للعاملين والبضائع كل على حده	تدخل واحد للجميع	مدخل واحد للجميع
3 - المصاعد	عند وجود أكثر من طابقين مصاعد للنزلاء ومصاعد للخدمة	عند وجود أكثر من طابقين مصاعد للنزلاء ومصاعد للخدمة	واحد للنزلاء إذا وجد أكثر من طابقين	مصعد عند وجود أكثر من 3 طوابق	مصعد عند وجود أكثر من 4 طوابق
4 - صالات حفلات	أكثر من صالة متعددة الأغراض	أكثر من صالة متعددة الأغراض	يستحسن صالة متعددة الأغراض	يستحسن صالة متعددة الأغراض	يستحسن صالة متعددة الأغراض
5 - عدد الغرف	لا تقل عن 50 غرفة	لا تقل عن 50 غرفة	لا تقل عن 30 غرفة	لا تقل عن 25 غرفة	لا تقل عن 20 غرفة
6 - مساحة الغرفة	14 م للمفردة 2م16 للمزدوجة	2م12 - 2م16	2م10 - 2م12	2م9 - 2م12	2م9 - 2م12
7 - الراديو والموسيقى الداخلية	جميع الغرف - تحكم داخلي	جميع الغرف - تحكم داخلي	جميع الغرف - تحكم داخلي	يستحسن توفرها	يستحسن توفرها
8 - حمامات الغرف	لوكس بجميع الغرف - منطس طول 170 سم وحوله ستارة ممتاز عن 4 نجوم بالآتي: - ماكينة حلقة - عبوة صغيرة شامبو	لوكس بجميع الغرف - منطس طول 160 سم وحوله ستارة ممتاز عن 3 نجوم بالآتي: - مناديل ورق - منشفة لرجل	75% من الغرف بها منطس أو حمام قدم ممتاز عن التجمين بالآتي: - بشكير حمام - سلة مهملات - طفاية سجائر	50% من الغرف بها منطس أو حمام قدم ممتاز عن النجسة الواحدة بالآتي: - ستارة حول المنطس - رف فسيق الحوض - فيشة كهرباء 220/110 فولت	25% من الغرف بها حمام لكل 5 غرف على الأقل - دورة مياه عنه لكل 5 غرف بدون حمام بحد فني 2 لكل خنق - حوض للأغسل بيخني الغرف، مرآة فوق الحوض ومصباح - فوطة وجه وفوطة يد لكل نزيل - علاقة فوط - شماعة ملابس - ورق توليت - صلبون حمام - فيشة كهرباء



طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها علي نظم المحاسبة

البيان	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة	نجمة واحدة
9 - المياه الساخنة	في جميع الغرف والدورات العامة	في جميع الغرف والدورات العامة	في جميع الغرف والدورات العامة	في جميع الغرف والدورات العامة	في جميع الغرف والدورات العامة
10 - تليفونات لغرف	داخلي وخارجي	داخلي وخارجي	داخلي على خط	75% من الغرف بتليفون داخلي	25% من الغرف بتليفون داخلي
11 - التكييف	مركزي بجميع الغرف حرارة من 18-25	مركزي بجميع الغرف حرارة من 18-25	مركزي أو وحدات بجميع لغرف حرارة من 18-25	إمكانية توفير التدفئة والتدفئة والتهدية	إمكانية توفير التدفئة والتهدية
12 - مساحة لصالونك	نصيب الغرفة لواحدة 3.25 م <sup>2</sup>	نصيب الغرفة لواحدة 2.75 م <sup>2</sup>	نصيب الغرفة لواحدة 2.25 م <sup>2</sup>	نصيب الغرفة لواحدة 1.75 م <sup>2</sup>	نصيب الغرفة لواحدة 1 م <sup>2</sup>
13 - صالات طعام	نصيب كل غرفة 2.25 م <sup>2</sup>	نصيب كل غرفة 2 م <sup>2</sup>	نصيب كل غرفة 1.75 م <sup>2</sup>	نصيب كل غرفة 1.5 م <sup>2</sup>	نصيب كل غرفة 1 م <sup>2</sup>
14 - البريد واستبدال العملة	يلزم توافرها	يلزم توافرها	يلزم خدمة البريد ويستحسن العملة	يلزم البريد ويستحسن العملة	يلزم البريد ويستحسن العملة
15 - الكافيتريا	يلزم كافيتريا خدمة 24 ساعة	يلزم كافيتريا خدمة 16 ساعة	يلزم كافيتريا خدمة 16 ساعة	يستحسن وجودها	يستحسن وجودها
16 - المحلات	حلاقة رجالي وحريمي - خدايا - كتب وصحف - معدات تصوير - خدمات سياحية	نفس المحلات	يستحسن توافرها	يستحسن توافرها	يستحسن توافرها
17 - غرف النوم	سرير مفرد وكومودينو - سرير لشخصين وكومودينو - تسريحة بعرييا - ترابيزة مكتب - نولاب ملابس دلكل الحائط - موكيت في سجاد - كرسي عادي وكرسي فوتي لكل نزيل - مرآة حائط - قوت كتلية وخياطة - طفلية سجلير - لائحة بالخدمات	كما في 5 نجوم ماعدا : طفالية السجائر	مثل 4 نجوم فيما عدا : - ترابيزة مكتب - قطع موكيت وسجاد صغيرة بجوار السرير - كرسي عادي واحد وفوتي واحد - مرآة الحائط	مثل 3 نجوم فيما عدا : - تسريحة بالمرآة - كرسي فوتي - أدوات كتابية وخياطة - لائحة بالخدمات	مثل 2 نجمة تماما

الفصل الأول

نجمة واحدة	2 نجمة	3 نجوم	4 نجوم	5 نجوم	البيان
كما في 2 نجمة تماما	مفاتيح منفصلة للسقف أسكافية الإضاءة عند انقطاع التيار الكهربائي	كما في 5 نجوم ما عدا مصباح بجوار كرسي ذو ذراعين مصباح بجوار المنضدة المخصصة للكتابة	تماما كما في 5 نجوم	إشارة للسقف والحوض بمفاتيح منفصلة - بجانب السرير مصباح للقراءة بجوار كرسي ذو ذراعين ومصباح بجوار المنضدة المخصصة للكتابة يلزم مولد خاص بالفندق يعمل على انقطاع التيار الكهربائي	18- الأدوات الكهربائية

المحاسبة والفنادق وتصنيف الفنادق وأثرها على نظام المحاسبة

### 1/4/2 قواعد وتصنيف وتقييم المنتجات الشاطئية

يوضح الشكل رقم (1/3) تلك القواعد :

#### جدول رقم (1/3)

#### قواعد تصنيف وتقييم المنتجات الشاطئية

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
<b>1 - العوامل التخطيطية</b>			
1 - الموقع	تميز بالمنطقة الطبيعية	تميز	تميز
2 - أقل مساحة	60 ألف م <sup>2</sup>	37.5 ألف م <sup>2</sup>	20 ألف م <sup>2</sup>
3 - أقصى نسبة للمساحة التي تشغلها المباني المسقوفة الثابتة إلى المساحة الكلية	12%	15%	20%
4 - أقل مساحة من القرية مواجهة للبحر	200 م <sup>2</sup>	150 م <sup>2</sup>	100 م <sup>2</sup>
5 - أقل عرض عمودي على البحر	300 م <sup>2</sup>	250 م <sup>2</sup>	200 م <sup>2</sup>
6 - أقل عرض للشاطئ عمودي على البحر	50 م <sup>2</sup>	40 م <sup>2</sup>	30 م <sup>2</sup>
7 - أقصى عدد للنزلاء والزائرين على المتر الطولي من واجهة البحر	2	3	4
8 - أقصى كثافة إيوائية للنزلاء (أقل نصيب للفرد من النزلاء من مسطح أرض الموقع)	150 م <sup>2</sup>	120 م <sup>2</sup>	100 م <sup>2</sup>
9 - أدنى كثافة لأماكن انتظار السيارات (نسبة عدد السيارات لعدد الغرف)	3 : 2	2 : 1	5 : 2
<b>2 - عوامل التصميم المعماري</b>			
يشترط أن تقام وحدات إقامة النزلاء على هيئة وحدات منفصلة أو مجمعة سواء بمنافع خاصة لكل منها أو مشتركة ، بحيث يمكن أن يتضمنها مبنى واحد أو مباني متعددة			
(A) حجرات النوم	20 م <sup>2</sup>	18 م <sup>2</sup>	15 م <sup>2</sup>
1 - أقل مساحة			
2 - الارتفاع	2.4 م	2.4 م	2.4 م
3 - مقاس السرير المزدوج (غير مسموح بالسرير المينتي)	200 × 160 سم	200 × 150 سم	200 × 140 سم
4 - مقاس السرير المفرد	200 × 100 سم	200 × 100 سم	200 × 90 سم
5 - دولاب الملابس	60 × 150 سم	60 × 100 سم	60 × 80 سم
6 - عدد الكراسي بمسند (فوتيه)	2	1	-
7 - عدد الكراسي العادية	2	2	2

الفصل الأول

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
8 - ترابيزة وسط	1	1	1
9 - حامل حقائب	1	1	1
10 - كومودينو	2	2	2
11 - تسريحة امرأة	1	1	1
12 - مقاس امرأة الحائط	1	1	1
13 - مكتب	1	-	-
14 - سلة مهملات	2	1	1
15 - أدوات كتابية - أدوات خياطة - لائحة خدمات ومواعيد وتعليمات - طفلية - كبريت - شمع - ترمس	7	5	2
16 - أقل عدد من وحدات الإضاءة للفرقة	1 للمدخل 2 للسريير 1 للتسريحة 1 أباجورة	5 وحدات	3 وحدات
17 - تليفون داخلي تليفون خارجي لكل غرفة	يلزم يلزم	يلزم يستحسن	يلزم يستحسن
18 - تليفونات الأماكن العامة	يلزم	يلزم	يستحسن
19 - ميني بار بالفرقة	يلزم	-	-
20 - جهاز تليفزيون للفرقة	يلزم	يستحسن	يستحسن
21 - فيديو مركزي	يلزم	يستحسن	يستحسن
22 - الإذاعة الداخلية	يلزم	يلزم	يلزم
23 - تكييف هواء	يلزم توافر تكييف مركزي للغرف والمعيني والخدمات ويمكن التحكم فيه لضبط درجة الحرارة من 18-25م	يلزم توفير تكييف مركزي لمعيني الخدمات فقط	يلزم توفير تكييف مركزي لمعيني الخدمات فقط
24 - أقل مستوى تشطيب للأرضيات	أرضية مناسبة من السيراميك الفاخر أو البلاط الفاخر ومغطى بقطع من السجاد	أرضية مناسبة من البلاط الفاخر ومغطى بقطع من السجاد	بلاط موزايك مغطى بقطع من السجاد

طبيعة وأنواع وتصانيف الفنادق وأثارها علي نظام المحاسبة

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
25- أقل مستوى تشطيب للحوائط	لوكس	دهانات زيت أو ما شابهه	دهانات ريب أو ما شابهه
26 - الشبابيك	يشترط ستائر سميكة مزدوجة لحجب الضوء الخارجي	ستائر سميكة	ستائر سميكة
(B) حمامات الغرف			
1 - أقل مساحة	2م 5	2م 4	2م 3.6
2 - الارتفاع	220 سم	220 سم	220 سم
3 - توافر المياه الساخنة	يلزم	يلزم	يلزم
4 - شاور (دش) حمام	90×90 سم مبنئ	80×80 سم مبلط	80×80 سم مبلط
5 - حوض وجه - مرآة - رف	من النوع الفاخر	من نوع جيد	من نوع جيد
6 - قاعدة التواليتات	من النوع الفاخر	من نوع جيد	من نوع جيد
7 - تجهيزات إكسسوارات الحمامات	يلزم	يلزم	يلزم
8 - بديه	يلزم	-	-
9 - أقل عدد من ساعات الملابس	8	8	8
10 - وحدة إضاءة فوق الحوض	يلزم	يلزم	يلزم
11 - وحدة إضاءة في السقف	يلزم	يلزم	يلزم
12 - فيشة كهرباء للحلاقة	يلزم	يلزم	يلزم
13 - أقل عدد من الفوط	6	6	4
14 - مستلزمات الحمامات	صابون - شاور جيل - شامبو - ورق تواليت - مناديل ورقية - غطاء الرأس	كل ما سبق ما عدا غطاء الرأس	صابون - ورق تواليت فقط
(C) حمام السباحة			
1 - قاعات الطعام والشراب	مطعم رئيسي - مطعم متخصص - كافتيريا على حمام السباحة	مطعم رئيسي - كافتيريا 24 ساعة	مطعم رئيسي - كافتيريا 24 ساعة
(D) البار (مستقل)	يلزم	يلزم	يستحسن

الفصل الأول

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
(E) الديسكو	يلزم	يلزم	يستحسن
(F) أقل مساحة بصالة الطعام لكل غرفة	2 م 2.5	2 م 2.25	2 م
(G) توافر دورات مياه خاصة بالمطعم الرئيسي	يلزم	يلزم	يلزم
3 - العوامل الإنشائية	45	40	30
1 - أقل عزل للصوت (ديسبيل)	1.4	1.4	1.2
2 - أقل عزل حراري وات/م <sup>3</sup> - I			
4 - العوامل الميكانيكية والكهربائية	4 ك و	3 ك و	2 ك و
1 - أقل طاقة كهربائية للغرفة كيلو وات	3 م 0.8	3 م 0.7	3 م 0.5
2 - أقل كمية مياه شرب للغرفة	100 م	100 م	100 م
3 - أقل مسافة بين وحدة معالجة الصرف الصحي والبحر	100 م	90 م	60 م
4 - أقل مساحة بين وحدة معالجة الصرف الصحي وأقرب وحدة لإقامة النزلاء			
5 - أسلوب التخلص من المخلفات	النقل مع وجود مكان للتخلص من المخلفات	النقل والحرق طبقا للقواعد المعمول بها في المحافظة التي بها الفندق	النقل والحرق طبقا للقواعد المعمول بها في المحافظة التي بها الفندق
6 - التلكس	يلزم توافر عدد من الخطوط طبقا لاحتياجات المنطقة ويمكن الاستغناء عنه بالفاكس	يلزم توافر عدد من الخطوط طبقا لاحتياجات المنطقة ويمكن الاستغناء عنه بالفاكس	يلزم توافر عدد من الخطوط طبقا لاحتياجات المنطقة ويمكن الاستغناء عنه بالفاكس
5 - عوامل الخدمة الفندقية	يلزم	يلزم	يلزم
1 - خدمة البريد	يلزم توافرها	يلزم توافرها	يلزم توافرها
2 - الخدمة البنكية	يلزم وجود نظام لاستدعاء النزلاء أو مخاطبتهم في الأماكن العامة	يلزم	يستحسن
3 - استدعاء النزلاء			

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم
4 - المحلات التجارية	يلزم وجود كوافير (رجال وسيدات) - محلات بيع الهدايا - محلات لبيع الصحف والمجلات - مكاتب للخدمات مسيحية	يلزم وجود كوافير (رجال وسيدات) - محلات لبيع الهدايا	يلزم وجود محلات لبيع الهدايا
5 - مطعم واستراحة للعمالين	يلزم توافر مطعم واستراحة للعمالين وإقامة مناسبة	يلزم توافر مطعم واستراحة للعمالين وإقامة مناسبة	يلزم توافر مطعم واستراحة للعمالين وإقامة مناسبة
6 - الوقاية من الحريق	حسب اشتراطات الدفاع المدني والحريق	حسب اشتراطات الدفاع المدني والحريق	حسب اشتراطات الدفاع المدني والحريق
7 - الخدمة الطبية	يلزم توافر عيادة طبية مجهزة بالإسعافات الأولية وطبيب مقیم	يلزم توافر عيادة طبية مجهزة بالإسعافات الأولية وطبيب مقیم	يلزم توافر عيادة طبية مجهزة بالإسعافات الأولية وطبيب مقیم
8 - خدمة الغسيل والكي	يلزم توافرها	يلزم توافرها	يلزم توافرها
9 - مكان لحفظ الحقائب	يلزم	يلزم	يلزم
10 - الخزائن	يلزم توافر خزائن أمانات مستقلة	إمكانية إيداع الأمانات	إمكانية إيداع الأمانات
6 - الأنشطة الترفيهية	80% من هذه النشاطات يجب توافرها حسب طبيعة المنطقة التي بها الفندق	60% من هذه النشاطات يجب توافرها حسب طبيعة المنطقة التي بها الفندق	40% من هذه النشاطات يجب توافرها حسب طبيعة المنطقة التي بها الفندق

### 1/4/3 قواعد وتصنيف الفنادق القائمة

يوضح الجدول رقم (1/4) تلك القواعد على النحو التالي :

#### جدول رقم (1/4)

#### قواعد تقييم الفنادق القائمة

2 نجمة	3 نجوم	4 نجوم	5 نجوم	عناصر التقييم
يلزم	يلزم	يلزم	يلزم	(1) - اشتراطات عامة 1 - اعتماد الرسومات الهندسية والتصميمات من هيئة الملاحة النهرية
				2 - تقديم ما يفيد التعاقد مع هيئة من هيئات الإشراف الدولية الخاصة بتسجيل السفن لمباشرة ومتابعة التنفيذ وفقاً للرسومات الموضحة في البند 1 : والمعتمدة من حيث : 1 - سلامة البناء 2 - اتزان السفينة 3 - سلامة البدن والآلات وجميع التوصيلات (الكهرباء - الهواء المضغوط - التكييف - المياه) 4 - توافر وسائل التأمين ضد الحريق والغرق 5 - تقديم ما يفيد التأمين على السفينة والركاب
يلزم	يلزم	يلزم	يلزم	3 - عن الحصول على الترخيص أو تجديده يلزم تقديم شهادة صلاحية تسير السفينة من الملاحة النهرية بالإضافة إلى شهادة الصلاحية الصادرة من هيئة الإشراف الدولية على السفينة بما يغطي كل البنود الواردة في رقم 2/1
				(2) - الاشتراطات الفندقية اللازمة لإشياء فندق عالم
20	20	25	25	1 - أقل عدد من الكبار
2م 4	2م 4	2م 5	2م 6	2 - أقل مساحة للكابينة (خلاف المدخل والحمام) - الكابينة المفردة - الكابينة المزدوجة
2م 6	2م 7	2م 9	2م 10	
2م 1.5	2م 1.5	2م 2	2م 2	3 - مساحة حمام الكابينة لا تقل عن :
2م 1.4	2م 1.6	2م 1.8	2م 2	1 - نصيب كل كابينة من مساحة الصالون والبـر والديسكو
2م 1.4	2م 1.6	2م 1.8	2م 2	2 - نصيب كل كابينة من مساحة المطعم



طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة
3 - نصيب كل كابينة من مساحة اللوبي (الاستقبال)	2م 1	2م 1	2م 0.8	2م 0.8
4 - السلم الرئيسي لا يقل عرضه عن :	1.3 م	1.3 م	1 م	1 م
1 - أقل عزل للصوت (ديسيبل)	35	35	25	25
2 - أقل عزل حراري (وات م - 1)	1.2	1.2	1	1
3 - تكييف الكيائن والأماكن العامة	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
4 - مدخل رئيسي للنزلاء ومدخل آخر للعاملين والتوريدات	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
5 - دورات مياه عمومية	يلزم	يلزم	يستحسن	يستحسن
(3) - المستلزمات الفندقية لكيائن النزلاء				
1 - أقل مقاس للسرير العريض لشخصين	200×140 سم	200×140 سم	190×130 سم	190×130 سم
أقل مقاس للسرير المفرد	200×100 سم	200×100 سم	190×90 سم	190×90 سم
2 - أقل مساحة لدولاب الملابس في الكابينة المزدوجة	130×25 سم	120×25 سم	110×25 سم	100×25 سم
أقل مساحة لدولاب الملابس في الكابينة المفردة	100×25 سم	90×25 سم	80×25 سم	70×25 سم
3 - أقل عدد كراسي في الكابينة	2	2	-	-
4 - أقل عدد ترابيزات صغيرة في الكابينة	1	1	-	-
5 - حامل للحقائب	يلزم	يلزم	-	-
6 - كومودينو	يلزم	يلزم	-	-
7 - تسريحة بمرآة وكرسی	يلزم	يلزم	-	-
8 - سلة مهملات	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
9 - أدوات كتابية وخطاطة	يلزم	يلزم	-	-
10 - طفاية سجانر وكبريت	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
11 - الأرضية بالكامل مفروشة بالموكيت	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
12 - إضاءة السرير والتسريحة	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
13 - إضاءة مدخل الكابينة	يلزم	يلزم	-	-
14 - تليفون بالكابينة	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
15 - الإذاعة الداخلية	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
16 - ستائر الشبابتك	مزدوجة وسميكة	سميكة	مناسبة	مناسبة

الفصل الأول

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة
1 - مياه ساخنة و شفاط بالحمامات	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 - حوض غسل ومرآة ورف بالحمامات	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
3 - دش حوله ستارة بالحمام	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
4 - قاعدة تواليت	فاخرة	جيدة جدا	جيدة	مناسبة
5 - الإضاءة بالحمام	فوق الحوض والسقف	فوق الحوض والسقف	فوق الحوض	فوق الحوض
6 - فيشة كهرباء	يلزم	يستحسن	-	-
7 - أقل عدد من الفوط والبشاكير	5	4	3	2
8 - مستلزمات حمامات الكبارن	صابون حمام شامبو ورق تواليت مناديل ورقية غطاء للرأس طفافية سجانر سلة مهملات	صابون حمام شامبو ورق تواليت سلة مهملات	صابون حمام شامبو ورق تواليت	صابون حمام شامبو ورق تواليت
(4) - المستلزمات الفندقية للأماكن العامة				
1 - الصالون والبار ويست لنديسكو ومعدات الموسيقى	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 - تليفزيون وفيديو بالصالون الرئيسي	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
3 - تليفون عام بالصالون	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
1 - المطعم مزود بتليفون وإذاعة داخلية وخدمات عامة	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
(5) - الخدمات العامة				
1 - حمام السباحة	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
2 - خدمة البريد	يلزم	يلزم	يلزم	يستحسن
3 - المحلات التجارية	كوافير وبارز	بارز	-	-
4 - الخدمة الطبية	خدمة طبية متكاملة تحت إشراف طبيب مقيم	توافر الإسعافات الأولية	توافر الإسعافات الأولية	توافر الإسعافات الأولية

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

عناصر التقييم	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجمة
5 - اللاتري	يلزم	يلزم	يستحسن	يستحسن
6 - خزائن الأمانات	خزائن مستقلة	إيداع أمانات	إيداع أمانات	إيداع أمانات
7 - الألعاب الترفيهية	يلزم	يستحسن	-	-
8 - نادي صحي	يستحسن	-	-	-
(6) - خدمات الطاقم				
1 - كباين وحمامات الطاقم	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 - مطعم خاص بالطاقم	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
(7) - الوقاية الصحية				
1 - مياه الشرب التي يتم الحصول عليها من النبل لابد من ترشيحها وتعقيمها بالمعدات الخاصة بذلك	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
2 - حفظ المأكولات في الثلاجات لابد أن يكون طبقا للتعليمات الصحية	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
3 - الفضلات الأدمية لابد أن تجمع وتعالج بواسطة جهاز معالجة الصرف الصحي	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
4 - القمامة لابد أن تجمع في أكياس ومكان مناسب والتخلص منها على المراسي	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
5 - الاشتراطات الصحية للطاقم من خلال الشهادات الصحية والكشف الدوري عليهم	يلزم	يلزم	يلزم	يلزم
6 - الوقاية من الحريق والفرق	حسب تعليمات الدفاع المدني والحريق	حسب تعليمات الدفاع المدني والحريق	حسب تعليمات الدفاع المدني والحريق	حسب تعليمات الدفاع المدني والحريق

## 1/5 خصائص النشاط الفندقى وأثرها على عناصر النظام المحاسبى

يعتبر النشاط الفندقى أحد أهم محاور النشاط الاقتصادى فى أى بلد ، نتيجة ارتباطه بشكل مباشر وغير مباشر بالعديد من الصناعات والأعمال وعلى وجه التحديد بنشاط السياحة .

ولاشك فإن النشاط الفندقى يتميز بعدد من الخصائص التى تميزه عن غيره من الأنشطة الأخرى (صناعية ، تجارية أو خدمية...) ، فتلك الخصائص لها انعكاسات وتأثيرات عادة ما يتم أخذها فى الاعتبار عند أعداد وتصميم ومراجعة النظام المحاسبى للفنادق لعل أبرزها ما يلى :

## 1 - طبيعة وتنوع جغرافية الأنشطة الفندقية

تقوم المنشآت الفندقية عادة بتقديم أنشطة خدمية متعددة الأغراض ، فالتطور الذى شهدته تلك الصناعة فى العصر الحديث جعل تلك الفنادق تقدم العديد من الأنشطة التى تستهدف توفير أقصى قدر من الراحة والمتعة لنزلائها والمترددين عليها ، ولم تعد فقط مجرد مكان للإقامة أو للإيواء ، حيث تتوفر عديد من الخدمات التى يمثل كل منها نشاطا مميزا له من خلافة ومزجاته من السلع والخدمات . حيث يوفر النشاط الفندقى عديد من الخدمات لعل من أبرزها ما يلى :

## 1 - خدمات الإقامة .

وهو النشاط الرئيسى لأي فندق ، والتي من خلاله تتم إقامة النزلاء من الفئات المختلفة سواء أكان نزىل عابر Transit-Regular أو النزلاء العابرون ضمن المجموعات السياحية Transit-Group ، وكذلك النزلاء المقيمون لفترات طويلة . Permanent

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها علي نظم المحاسبة

- 2 - خدمات تقديم الأغذية والمشروبات .  
وهو نشاط يختص بتقديم الوجبات والمشروبات سواء للنزلاء أو الضيوف المترددين على الفندق .
- 3 - خدمات إقامة المؤتمرات والندوات والحفلات والمعارض .
- 4 - خدمات غير مباشرة عن طريق تأجير المحلات والمساحات (للبنوك وخطوط الطيران وشركات السياحة وما إلى ذلك ...).
- 5 - نشاط النادي الصحي وصالات الألعاب وحمامات السباحة .
- 6 - نشاط الاتصالات ومراكز رجال الأعمال وخدمات الفاكس والتليفون وما إلى ذلك .

وإذا كان الأصل في النشاط الفندقى أنه نشاط خدمى حيث يتم تقديم خدمات متنوعة للعملاء سواء كان ذلك فى شكل مبيت أو أطعمة أو ترفيه أو حفلات ، إلا أن أداء ذلك النشاط الخدمى يستلزم أن يباشر الفندق نشاطا تجاريا فى شكل شراء المواد الغذائية اللازمة لتقديم الواجبات الغذائية ، وتأجير محلات لتقديم الخدمات المختلفة مثل الغسيل والكي ... الخ ، وشراء ما يلزم الفندق من لوازم لتقديم المبيت .

بل أن ما تقوم به بعض الفنادق الضخمة من عمليات بالمطابخ يشبه إلى حد كبير ما تقوم به المشروعات الصناعية من تحويل للمواد الأولية (الخضروات واللحوم) إلى سلع تامة الصنع (أصناف من المأكولات والوجبات) ، مما يضيف على نشاطها الصبغة الصناعية إلى حد كبير .

كما يتميز النشاط الفندقى أيضا بالجغرافية حيث يرتفع الطلب على الخدمات الفندقية فى مواقع معينة بالذات على طول البلاد ، كما هو الحال بالنسبة لارتفاع الطلب على خدمات الفنادق فى مكة المكرمة والمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية ، وارتفاع الطلب على خدمات الفنادق فى الأقصر وأسوان بجمهورية مصر

## الفصل الأول

العربية ، بل ومن الملاحظ أيضا أن الفنادق الممتازة وفنادق الدرجة الأولى لا تقام - جغرافيا - إلا في المدن الكبرى والرئيسية فقط من البلاد وذلك بسبب خاصية جغرافية النشاط وتوقع ازدياد الطلب على خدمات الفنادق في تلك الأماكن بالذات .

ولا جدال في أن هذا التنوع في النشاط بين تجاري وصناعي بالإضافة إلى النشاط الخدمي يحتم تصميم نظم محاسبية قادرة على تتبع وإثبات تلك العمليات المتنوعة بشكل يختلف عن النظم المحاسبية المستخدمة في القطاعات الأخرى ، والتي غالبا ما تختص بنوع واحد فقط من النشاط ، وليذا تتأثر نظم المحاسبة في الفنادق بمبادئ محاسبة المنشآت ذات الأقسام لإمكان تحديد نتائج العمليات الخدمية على نحو منفصل عن نتائج الأنشطة التجارية أو الزراعية وهكذا .

كما أنه من الطبيعي أن يتبع ذلك التعدد والتباين في الأنشطة تعددا مماثلا في المستندات التي تدعم تأدية تلك الخدمات للمحاسبة عن إيراداتها وإثباتها وتسجيلها دفتريا .

كما أن ذلك التعدد أيضا يشير إلى الاختلاف الواضح في وحدة التكلفة التي تتخذ أساسا لقياس تكلفة النشاط ، ففي نشاط الإقامة قد تكون وحدة التكلفة المناسبة هي السرير/الليلة أو الغرفة/الليلة ، بينما في نشاط المطاعم قد يتخذ الكرسي أو المائدة كوحدة تكلفة أو الوجبة /الكرسي ، في حين بالنسبة لنشاط الحفلات قد يتخذ المتر المربع كوحدة للتكلفة ، في حين قد يكون الفرد/المتر المربع قد يصلح كوحدة تكلفة لنشاط النادي الصحي .

وكانعكاس لذلك التعدد في الأنشطة الفندقية وجود درجة من التحليل والتجزئة لعناصر النفقات والإيرادات ، ومن ثم زيادة حجم وعدد المستندات والدورات التي يتخذها كل مستند تبعا لعدد الخدمات التي يستفيد بها النزيل ، الأمر الذي يجعل النظام المحاسبي يماثل ذلك المتبع في المنشآت ذات الأقسام ..

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثارها علي نظم المحاسبة

## 2 - موسمية النشاط الفندقى

يتسم النشاط الفندقى بالموسمية ، فهو ليس نشاطا ثابت الحجم على مدار العام (فصول الصيف والشتاء والخريف والربيع) ، ففي بعض فصول السنة يزداد الإقبال على الفنادق ويرتفع حجم النشاط ، وفي بعض الفصول الأخرى ينخفض الإقبال على الفنادق وينخفض بالتالى حجم النشاط ، وكما يتسم النشاط بالموسمية على مستوى الفصول فإنه يتسم أيضا بالتغير على مستوى الأسابيع ، كما يلاحظ من زيادة الإقبال على الفنادق في أيام نهاية الأسبوع (Week End) خارج مناطق الإقامة .

وفي بعض دول العالم وبسبب اعتبارات دينية فإن النشاط الفندقى فيها يتسم بالموسمية في أوقات معينة منها على مدار العام ، كما هو الحال بالنسبة للمملكة العربية السعودية ففي أوقات الحج والعمرة يرتفع حجم النشاط في مكة المكرمة والمدينة المنورة في مواجهة الأعداد الضخمة التي تأتي إلى تلك المناطق في تواريخ محددة بذاتها لأداء مناسك الحج والعمرة ، وينتج عن تلك الخاصية بعض النتائج التي لعل أبرزها أهمية اتباع أساليب عملية للتنبؤ بالتقلبات في حجم النشاط على مدار العام ، مما يترتب عليه ضرورة الاهتمام بتصميم نظم محاسبية مرنة قادرة على استيعاب ومتابعة المعاملات المالية خلال فترات الذروة بنفس درجة الكفاءة التي يتم بها إثبات ومراجعة تلك المعاملات خلال باقي الفترات الأخرى بالإضافة إلى أهمية الاهتمام بحصر وتحديد الطاقات العاطلة غير المستغلة في غير المواسم على مدار العام ، ويؤدي ذلك إلى أهمية أن يكون النظام المحاسبى المطبق قادرا على إمداد الإدارة بالبيانات الإحصائية التفصيلية عن أحجام الطاقات غير المستغلة موزعة على مدار العام ، حتى يمكن لها التفكير في بدائل استغلالها على أساس علمي بالإضافة إلى ذلك يتعين الاهتمام بأنظمة الرقابة عند تصميم النظام بالشكل

## الفصل الأول

الذي يكفل فرص رقابة فعالة على عمليات الصرف والنحصيل في فترات الذروة لضمان عدم حدوث أي مخالفات تلاعب أو أخطاء في تلك الفترات .

### 3- الطبيعة المميزة للمعاملات المالية

في معظم الأحوال تتسم معاملات النزلاء مع الفندق بالطبيعة النقدية ، حيث تتميز المعاملات أساسا بأنها ذات خاصية نقدية حالية ، علاوة على أنها تتسم بصفة السرعة ، فالعميل يتعامل مع الفندق لمدة يوم أو أيام محددة لا تتجاوز في كثير من الأحوال أسبوعا أو ما يقرب قبل أن يغادر الفندق يسدد حسابه .

وحتى في ظل معاملات الفندق مع شركات السياحة (وكلاء النزلاء) ، فعادة ما تقوم تلك الشركات بسداد تأمينات أو دفعات تحت الحساب لحين تصفية فواتير الخدمات المستحقة للأفواج السياحية وتبلغ فترة الائتمان حوالي شهر تقريبا .

وتحت تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبي المستخدم له نفس السرعة في عمليات التسجيل والمراجعة بالشكل الذي يضمن أن يكون رصيد حساب العميل (النزيل) عما حصل عليه من خدمات جاهزا فور طلبه في أي لحظة ، أو في خلال ساعات معدودة - أو أقل - من لحظة طلبه .

ويضاعف من أهمية وحساسية تلك الخاصية بالذات أنه في كثير من الأحوال تنتهي علاقة العميل بالفندق بمجرد مغادرته ، ولا يكون معلوما لإدارة الفندق ما إذا كان العميل سوف يعود لطلب خدمات الفندق مرة أخرى من عدمه ، وبالتالي فإن حدوث أي خطأ في تحديد رصيد حساب النزيل يصبح من الصعب تسويته فيما بعد ، وفي كلتا الحالتين سواء الخطأ في صالح العميل أو الخطأ في غير صالح العميل فإن النتيجة غير مرغوبة . وإذا كان الخطأ في غير صالح العميل فإن ذلك ولا جدال يمثل إساءة للفندق ، والنظام المحاسبي الفعال بالفنادق هو ذلك النظام القادر على ضبط ومراجعة تلك المعاملات النقدية السريعة على نحو ملائم .



طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

#### 4 - عدم قابلية الأنشطة الفندقية للتخزين

في ظل الصناعات الفندقية فإن الإنتاج المقدم - وهو خدمة المبيت - لا يمكن تخزينها لفترات قادمة ، حيث يستهلك بمجرد إنتاجه سواء استخدم أو لم يستخدم ، فالغرفة التي يوفرها الفندق للمبيت يتحمل الفندق تكلفتها في كل ليلة سواء كانت شاغرة أو مستخدمة ولا يمكن تخزين الخدمة لحين طلبها دون أن يتحمل الفندق تكلفتها . وعلى النقيض في الشركات الصناعية حيث يمكن أن يتم تخزين الإنتاج غير المباع والاحتفاظ به وبيعه في الفترات القادمة ، وبإل قد تعتمد بعض المشروعات لتخزين إنتاجها والاحتفاظ به لفترات قادمة للاستفادة من تغيرات الأسعار وتحقيق أرباح لذلك .

وتحتّم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبي المستخدم قادرا على إمداد الإدارة بالبيانات اللازمة التي تتيح لها النزول بأسعار الإقامة - في الفترات التي يوجد بها طاقات غير مستغلة - إلى الحد الذي يكفل امتصاص تلك الطاقات المنتجة غير القابلة للتخزين .

وعادة ما تقوم الفنادق باستغلال تلك الطاقات عن طريق التنسيق لاستقبال أفواج سياحية بأسعار مخفضة في تلك الفترات للمساهمة في تغطية جزء من التكاليف الثابتة للخدمة ، بدلا من تركها معطلة وعدم إمكانية تخزينها .

#### 5 - كثافة وضخامة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال العامل

أن صناعة الفنادق من الصناعات التي تتسم بكثافة رأس المال لارتفاع تكلفة إنشائها وتجهيزها بالإمكانات والتسييلات التي تمكن من المنافسة وجذب السائحين . وتنعكس طبيعة نشاط المنشآت الفندقية على الأصول الثابتة ورأس المال العامل بالمنشآت الفندقية ، فنظرا لان النشاط الأساسي للفندق هو نشاط خدمي بالدرجة الأولى وليس نشاطا تجاريا أو صناعيا أو زراعيا ، لذا فإن نسبة استثمارات الفندق

## الفصل الأول

في معداته وأصوله الثابتة تشكل نسبة عالية للغاية من إجمالي الاستثمارات ، حيث قد تصل في بعض الفنادق الكبيرة التي تملك المباني وملحقاتها إلى (90%) من إجمالي الاستثمارات .

أما رأس المال العامل للفندق فإنه يتميز بسرعة معدل دورانه وصغر نسبته إلى إجمالي الاستثمارات ، والسبب في ذلك أن المخزون السلعي عبارة عن المخزون من المؤن والتي تتميز بقابليتها للتلف بسرعة أو فقدان نكهتها إذا ما احتفظ بها الفندق لمدة طويلة ، فهذا فإن الفنادق لا تحتفظ بمخزون سلعي كبير - وبالتالي تنخفض قيمته - كما أنها تقوم بالشراء على فترات قصيرة متعاقبة ، وبالتالي تزداد سرعة دورانه ، كما يلاحظ أن الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء تتم كلها بالنقد أو لأجل قصير جدا لا يتجاوز الأسبوع في المتوسط ، وحيث أن المصروفات الثابتة للفندق تمثل حوالي 20% من مجمل الإيراد ، فإن إدارة الفندق التي يمكن لها أن تغطي تلك المصروفات من الإيرادات الجارية غالبا لا تواجه مشاكل في السيولة النقدية أو اللجوء إلى التمويل الخارجي .

ولذلك فإن ضخامة حجم رأس المال المستثمر في صناعة الفنادق والزيادة في الجزء الثابت منه ، تفرضان أسلوبا معيناً لتمويل إنشاء وتشغيل الفندق وضرورة ملحة في زيادة معدل استغلال الطاقة الفندقية لإمكان تحقيق أرباح مرضي المستثمرين وتمكن من الاستمرار في تأدية الأنشطة والخدمات للسائحين ويقع على النظام المحاسبي عبء توفير البيانات وإعداد الموازنات التي تضمن رقابة الأنفاق الاستثماري والجاري وتأكيد الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد بما يضمن تحقيق هذه الأهداف .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها علي نظم المحاسبة

#### 6 - تباين الأنشطة المساعدة والخدمات المعاونة

يمكن تقسيم إدارات النشاط في الفندق إلى أقسام ثلاثة ، إدارات تمثل أنشطة إنتاجية وهي ترتبط تماما بالنزول ، وتتعامل معه بصورة مباشرة رتحقق إيرادات من خلال بيع مخرجاتها سواء في صورة منتجات سلعية (أغذية ومشروبات) مثلا أو منتجات خدمية (حمام السباحة أو النادي الصحي والسينما وغيرها) . ثم يلي ذلك مجموعة إدارات تمثل أنشطة مساعدة ، وهي تتولي إنتاج سلع أو تأدية خدمات تدخل بدورها في إحدى الأنشطة الإنتاجية الرئيسية السابقة ولعل أبرز الأمثلة على ذلك هي المطبخ و المخبز الخاص بالفندق والمغسلة وخدمة التليفون والاتصالات وما إلى ذلك ، ويلاحظ أن هذه الإدارات تخدم أولا النزلاء والضيوف وكذلك تخدم العاملين وإدارة الفندق ذاتها ، ثم أنها قد تخدم بعضها البعض ، بمعنى أنها تتبادل الخدمة فيما بينها .

ويؤدي ذلك - محاسبيا إلى ضرورة فصل تلك الإدارات في علاقتها المتداخلة لإمكان قياس تكلفة أداء الخدمات المرتبطة بها وتقييم أداء كل منها على حده . كذلك فهناك الإدارات والأنشطة العامة ، وهي مجموعة إدارات تؤدي وظائف عامة على مستوى ككل دون أماكن التحديد المباشر للقسم أو النشاط الإنتاجي الذي يستفيد منها ، وأبرز الأمثلة على ذلك الإدارة العامة للفندق والعلاقات العامة والتسويق والمبيعات والمخازن وكذلك الحراسة والأمن ، ومركز توليد الطاقة، وقسم الاستقبال الذي يعتبر الوجهة الرئيسية للفندق والذي تبدأ منه علاقة النزول بمختلف الإدارات الإنتاجية .

ويترتب التعدد الواضح في الإدارات والخدمات المعاونة مشاكل محاسبية متعددة تكمن أساسا فيما يلي :

## الفصل الأول

- الحاجة إلى الفصل في السجلات والدفاتر بين عناصر تكاليف كل نشاط تبعاً لطبيعته وموقعه على الهيكل التنظيمي ، لإمكان إعداد قوائم تحليلية مستقلة لتكلفة أداء ذلك النشاط .
- الحاجة إلى ربط إيرادات الأنشطة الإنتاجية بإجمالي تكلفتها المباشرة وغير المباشرة حتى يسهل قياس ربحية جزئية للنشاط وتحديد مدى مساهمته في الربحية الشاملة للفندق .
- الحاجة إلى إنشاء دورات مستندية متعددة لكل عنصر نفقة وكل خدمة تؤدي، حتى يمكن تتبع هذه العناصر من لحظة التصريح بها وحتى موقع الاستفادة بها وربطها بالمراكز والإدارات المستفيدة .
- الحاجة إلى علاج مشكلة الخدمات المتبادلة بين الإدارات وإنشاء ما يسمى بأسعار التحويل Transfer Prices لتسعير هذه الخدمات فيما بين القسم الذي ينتجها (كالمغسلة مثلاً عندما تؤدي خدمات لقسم خدمة الغرف) . ويسمى بالقسم البائع ، وبين القسم الذي يتلقى الخدمة والذي يعتبر القسم المشتري .
- وتعتبر مشكلة أسعار التحويل من أبرز المشكلات المحاسبية التي تواجه إدارة الفندق ، وذلك عندما يدار الفندق طبقاً للنظام اللامركزية ، ويتم المحاسبة بالمسؤولية لكل قطاع جزئي فيه فتلك الأسعار لتحويل الخدمات والمنتجات المتبادلة تؤثر في تكلفة من يتلقاها وفي أرباح من يبيعها ، وبالتالي فالخطأ في تحديد السعر المناسب الذي يرضي الطرفين يترتب عادة مشكلات في تقييم الأداء والمحاسبة بالمسؤولية .
- ويترتب التعدد الواضح في الإدارات والخدمات المعاونة مشاكل محاسبية متعددة تكمن أساساً في الحاجة إلى التوسع في عدد الدفاتر والسجلات المحاسبية التي يتم من خلالها إثبات تدفق عناصر التكاليف والإيرادات داخل الإدارات والأنشطة المختلفة ، مع الأخذ في الحسبان سرعة الإثبات وإنتاج الفواتير والحسابات النهائية

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وآثارها على نظم المحاسبة

للنزلاء فور طلبهم لها عند المغادرة ، وكذلك إمداد الإدارة أولاً بأول باحتياجاتها من البيانات التحليلية عن نفقات كل إدارة وكيفية معالجة إيراداتها التي قد تحققها .

#### 7 - أهمية العنصر البشري في تأدية الأنشطة الفندقية

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النشاط الفندقي على الإطلاق ، ومهما تميز الفندق بفخامة البناء وضخامة الإمكانات والتسهيلات التي يقدمها للنزلاء، فإن نجاح الفندق وسمعته رهن بحسن الخدمة وسرعتها ودقة الأداء من جانب العاملين بكافة مستوياتهم ، ولعل هذا الأمر يبدو واضحاً للكثيرين من المترددين على الفنادق ، والذين يضعون العامل البشري والاستقبال والخدمة في مقدمة ما يحكمون به على الفندق ككل ، فلاتنك أن نجاح الفندق في تحقيق أهدافه والأرباح واكتساب الشهرة يرجع إلى سمعة وكفاءة الأفراد الذين يعملون به .

وحيث أن العنصر الإنساني هو العامل الهام في نجاح الفندق ، من هنا يتعين على الإدارة اتخاذ عدد من الإجراءات ذات زاوية محاسبية و من ثم يتطلب الأمر ما يلي :

- معايرة أداء الخدمات التي يلتزم العاملون بأدائها لإمكان محاسبتهم وفقاً لتلك المعايير ، وقد تشمل المعايير زمن أداء الخدمة وأسلوب الأداء والجهد المبذول والعائد المتوقع مقابل التكلفة وغير ذلك .
- تطوير نظم الأجور والحوافز لتتناسب مع تحفيز ودفع الأفراد على تحسين الخدمة الفندقية وربط تلك الحوافز بكل من درجة الأداء الفردي للشخص من جهة ، وإجمالي الإيرادات أو الأرباح التي يحققها الفندق من جهة أخرى .
- تصميم النماذج والسجلات المناسبة لقياس تكلفة عنصر الأجور والمرتببات على مستوى كل خدمة أو نشاط ، لإمكان ربط الأجور المدفوعة بحجم ونوعية الخدمات المؤداة .

## الفصل الأول

- تحليل مكونات عنصر تكلفة الأجور الإجمالية على مستوى الفندق طبقاً لمكونات الأجر ، أجور ثابتة ومرتببات - مزايا عينية - إعاشة عاملين - حوافز فردية - حوافز جماعية - تدريب - تكلفة رقابة ومتابعة وإشراف .... الخ .
- ويساهم ذلك التحليل في إمداد الإدارة بصورة واضحة لنسبة كل بند إلى مجموعة تكلفة الأجور من جهة ، ونسبته إلى العائد أو المردود من الخدمة من جهة أخرى .
- الرقابة والمتابعة المستمرة لتصرفات العاملين بالإضافة إلى تحديد اختصاصات كل موظف بشكل دقيق وواضح ، وتدريبهم التدريب الكافي .
- التحقق من كافة الشكاوى التي تقدم من قبل النزلاء واتخاذ اللازم لتجنب تكرارها ، وبذلك تستطيع الإدارة أن تقضي على التصرفات السيئة التي قد تضر بسمعة الفندق وبالتالي فقدان عملائه للمنافسين .
- إتباع نظام العهدة بالنسبة لكافة الأدوات والمهمات المستخدمة في الغرف والأقسام المختلفة .

- إتباع نظام الجرد المفاجئ لتحديد النواقص والعجز وتحديد المسئول عنها .

### 8 - الفنادق تنسم بأنها منشآت تجارية مستمرة Going Concern Entities

أن الفنادق بوجه عام تدار بعقود بين المالك و مدير الفندق ، كما تتميز الفنادق فسي تداولها بين مالك وآخر بأنها وحدة عاملة وقد لا يتأثر تشغيلها بتغير المالك ، فهي تباع وتشتري على أساس أنها منشأة تجارية مستمرة ، تحتوي فضلا عن الأرض المقام عليها الفندق على مبان ، وتركيبات وعناصر أخرى من الأصول مثل الآلات والعدد والأدوات والمخزون الذي يرتبط بتشغيل الفندق ، وكذلك الشيرة ، والعمالة اللازمة لتشغيل الفندق .

طبيعة وأنواع وتصنيف الفنادق وأثرها على نظم المحاسبة

كما أنه من الصعوبة بمكان وضع حد فاصل في زمن معين بين مالك وآخر وذلك لتداخل كثير من المعاملات والخدمات التي يقدمها الفندق مع بعضها البعض ، الأمر الذي يتعين معه أن تباع وتشتري الفنادق على أنها منشآت تجارية مستمرة . يلتزم المدير المستغل الذي يدير الفندق بموجب عقد إدارة بينه وبين المالك بتحمل المسؤولية الكاملة لإدارة الفندق مقابل أتعاب أو رسوم متفق عليها ومحددة بالعقد ، وذلك لفترة معينة تمتد إلى أكثر من عشر سنوات أحيانا ، وتشمل عقود إدارة الفنادق على العديد من البنود ذات الأثر المادي الذي ينعكس على العائد الذي تحققه الفنادق ، والتي يكون لها أثر كبير على أسس واعتبارات تقييمها .

#### 9 - المحافظة على الأصول المكونة للفنادق بحالتها

تتميز الفنادق عن غيرها من الأصول - خاصة تلك الفنادق التي تتم إدارتها بمستوى شركات السلاسل العالمية - أنه تتم المحافظة على الأصول المكونة لها بحالتها ، حيث يلتزم المشغل (شركة الإدارة) بتسليم الفندق إلى المالك في نهاية عقد الإدارة بنفس الحالة التي استلم بها الفندق مقابل أن يوفر المالك من إيرادات الفندق مخصصات كافية لصيانة مكونات الفندق وإحلالها أو تجديدها كلما كان ذلك ضروريا أو لازما ، فضلا عن ذلك فإن شركات الإدارة المعروفة تهتم بمستويات معينة للخدمات التي تقدمها ، وهو ما يجعلها تحرص على أن يبقى الفندق الذي تقوم بإدارته والأصول والأدوات التي تقدم الخدمة بموجبها على درجة عالية من الكفاءة .

ومن هنا يمكن القول بأن النشاط الفندقي يتسم بنظام الإحلال والتجديد ، حيث يتم حجز نسبة معينة من الإيراد (4% على سبيل المثال) سنويا لمخصص الإحلال والتجديد ، ثم تقوم إدارة الفندق بإحلال وتجديد عناصر الأصول الثابتة المختلفة للفندق من خلال المبالغ المحجوزة في حـ/ مخصص الإحلال والتجديد ، ولا شك أن خاصية الإحلال والتجديد ينفرد بها القطاع الفندقي حيث أن الأصول الثابتة

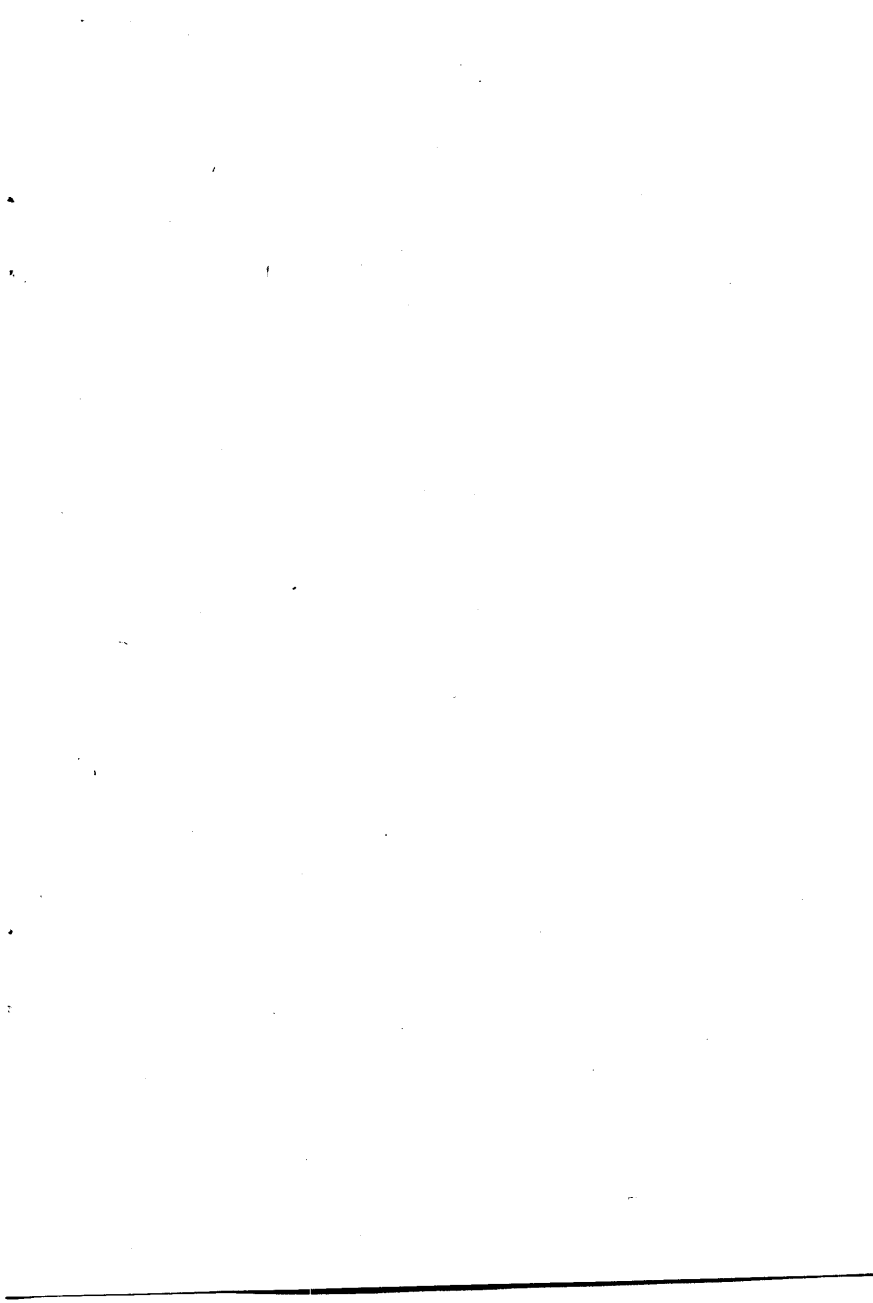
---

---

## الفصل الأول

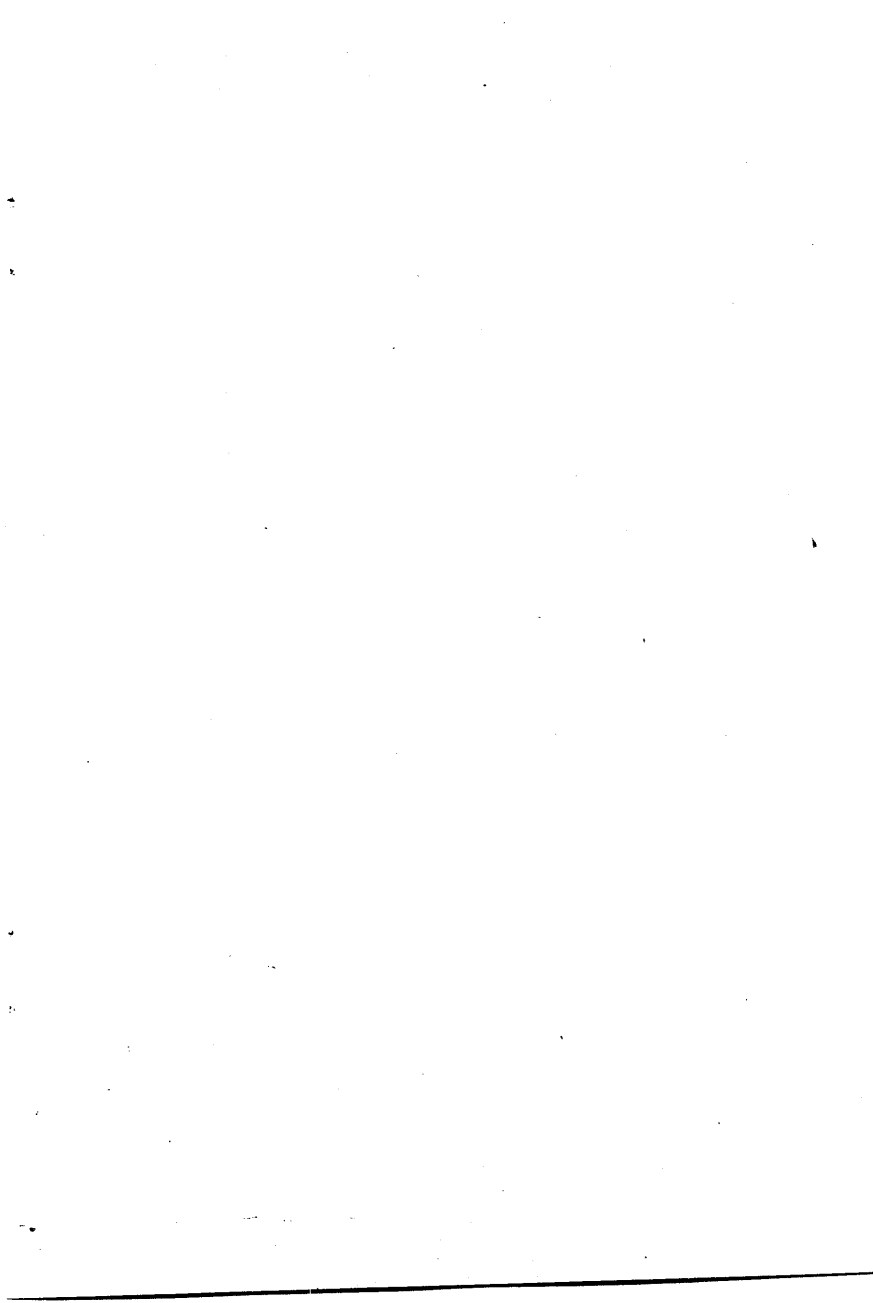
بالفندق تهلك بمعدلات مرتفعة ، كما أن إدارة الفندق ترغب في أن تكون هذه الأصول في حالة جيدة لإرضاء رغبة النزلاء ، وتتعرض ظاهرة الإحلال والتجديد بالفندق على وجوب والتجديد ، وتمكن من فرض الرقابة اللازمة على الأصول الجديدة المضافة للفندق .





# الفصل الثاني

أساسيات تحليل الأرقام والمحاسبة  
والتحليل المالي



## الفصل الثاني

### أساسيات تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

#### Foundations of Analysis to Numbers

#### Accounting and Financial Analysis

##### الأهداف التعليمية

- 1- فهم القياسات الثلاثة الأكثر شيوعاً لنجاح الشركة .
- 2- أهمية الفهم بالمحاسبة والتمويل للنجاح المهني لأي مدير فنقي .
- 3- وصف القوائم المالية الأساسية الثلاثة .
- 4- التآلف مع المفاهيم المحاسبية الأساسية للإيراد .
- 5- فهم المفاهيم المحاسبية الأساسية للربح .
- 6- الإلمام بمعادلات الإيراد والربح .

##### محتوى الفصل الثاني

- 2/1 مقدمة .
- 2/2 الأرقام - دم الحياة للأعمال .
  - 2/2/1 المفهوم المحاسبي .
  - 2/2/2 العملاء ، الزملاء الشركاء والربحية .
- 2/3 نموذج النجاح المهني .
- 2/4 المحاسبة كلفة للأعمال وكوسيلة لغاية .
- 2/5 القوائم المالية الرئيسية الثلاثة .

---

---

أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

2/5/1 قائمة الأرباح والخسائر .

2/5/2 الميزانية العمومية .

2/5/3 قائمة التدفق النقدية .

2/6 الإيرادات : بداية الأداء المالي .

2/6/1 المعادلات .

2/6/2 قطاعات السوق .

2/6/3 العميل .

2/7 الربح - القياس الكلي للأداء المالي .

2/7/1 ربح القسم .

2/7/2 ربح الشركة (ماريوت) أو ربح التشغيل الإجمالي (حياة والفورسيزون) .

2/7/3 صافي ربح الشركة أو ربح التشغيل الإجمالي المعدل .

2/7/3 الربح قبل وبعد الضرائب .

2/8 مقدمة في التحليل المالي .

2/9 أهمية وطرق التحليل المالي في الفنادق .

2/9/1 هدف وألية التحليل المالي .

2/9/2 دورة الإدارة المالية .

2/10 مقارنة الأرقام لإعطاء مغزى لها .

2/10/1 السنة السابقة .

2/10/2 الموازنة .

2/10/3 التنبؤ .

2/10/4 الشهر أو الفترة السابقة .

- 2/10/5 التقديرات المبدئية Performa .
- 2/10/6 أهداف أخرى .
- 2/11 قياس التغير لشرح وتقييم الأداء .
- 2/12 استخدام النسب المئوية في التحليل المالي .
  - 2/12/1 حساب النسبة المئوية .
  - 2/12/2 ما الذي تقيسه النسبة المئوية .
- 2/13 الأنواع الأربعة للنسب المئوية المستخدمة في التحليل المالي للفنادق .
  - 2/13/1 النسب المئوية للتكلفة أو المصروف .
  - 2/13/2 النسب المئوية للربح .
  - 2/13/3 النسب المئوية المختلطة .
  - 2/13/4 التغير في النسبة المئوية .
- 2/14 الاتجاهات في التحليل المالي .
  - 2/14/1 الاتجاهات قصيرة وطويلة الأجل .
  - 2/14/2 اتجاهات الإيراد والمصروف والربح .
  - 2/14/3 اتجاهات الشركة والصناعة .
  - 2/14/4 الاتجاهات الاقتصادية العامة والقومية والدولية .

## 2/1 مقدمة

إن المفاهيم والطرق المحاسبية للتحليل المالي يبدو أنها تتسم بوجه عام بأنها معقدة وتمثل تهديد وتخويف ، أن رؤى المحاسبين القانونيين أو المستشارين الماليين أو القوانين الضريبية أو المحامين أو الكتب الضخمة البغيضة والجداول الإلكترونية أو قد تسبب كوابيس ورقية أو تؤدي الى صداع نصفي عادة ما تصاحب أي إشارة أو تنويه أو ذكر للمحاسبة والتمويل ، وغالبا ما تكون تلك الحالة ، ومع ذلك فإن مديري الفنادق يحتاجون أن يكونوا ذو مقرة علي استخدام المفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي لأداء أعمال اقسامهم اليومية ، فهم يحتاجون إلي فهمها كما يجب أن يكونوا قادرين علي تطبيقها بفعالية علي أعمال اقسامهم .

وعادة ما يتم استخدام الأرقام أيضا لقياس أداء الشركة في الوفاء بالأغراض والأهداف والإستراتيجيات المتوقعة ، ونمطيا توجد ثلاثة قياسات للنجاح تستخدم بشكل أكثر شيوعا هي :-

- إشباع ورضا العميل Customer Satisfaction

- إشباع ورضا العاملين Employee Satisfaction

- الربحية والتدفق النقدي Profitability and Cash flow

حيث يقاس الاداء ويتم تحديده في ضوء الوفاء بتلك الأهداف عن طريق استخدام وتحليل الأرقام . ذلك الفصل عموما يتناول المفاهيم المحاسبية الرئيسية ، ويشرح كيف يتم استخدام الأرقام لتطبيق تلك المفاهيم المحاسبية ، بطريقة أخرى فهو يدرس الطرق الأساسية للتحليل المالي ، كما انه يشرح كيف يستخدم الأرقام في أداء ذلك التحليل ، ويتتبع الهدف أولا في ضرورة فهم تلك المفاهيم الأساسية ، وثانيا توفير القدرة علي التعامل معها ، وثالثا توفير المقدرة علي تطبيقها .

## 2/2 الأرقام - دم الحياة للأعمال Numbers: The Lifeblood of Business

تشكل الأرقام من حيث فهمها والتعامل معها الأساس لكل من المفاهيم المحاسبية وطرق التحليل المالي . توفر الأرقام التوصيفات والقياسات التي ترتبط بأنشطة الاعمال .

## 2/2/1 المفاهيم المحاسبية Accounting Concepts

تشير المحاسبة عموماً إلى طرق إمساك الدفاتر المتعلقة بالسجلات المالية لأعمال المنشآت بالإضافة إلى إعداد القوائم المرتبطة بالأصول والالتزامات والنتائج التشغيلية للأعمال . أن المفهوم المحاسبي يمثل الفهم العام لأسماً ذلك المشتق من أحد الحالات أو الأحداث . تلك التعريفات يتم الحصول عليها من قاموس Webster وليس الكتب المحاسبية ، ويتم الدمج بين هذين النوعين من التعريفات للحصول على تعريف للمفاهيم المحاسبية التي تمثل الفهم العام لطرق إمساك الدفاتر والمعاملات المالية للمنشأة .

## التحليل المالي Financial Analysis

يمثل التمويل Finance إدارة الأمور النقدية ، يمثل التحليل الفصل بين المجموع المادي أو الفكري إلى أجزاءها لأغراض الدراسة الفردية ، ويتمثل تعريف التحليل المالي في فصل إعداد الأمور النقدية للمنشأة إلى أجزاء لأغراض الدراسة الفردية . إن الطرق الرئيسية المطلوبة للأغراض الحسابية تتمثل في استخدام وتطبيق الأرقام لفهم أعمال المنشأة ، إن أكثر نوعية من المعادلات الأكثر شيوعاً في التحليل المالي تستلزم فقط إجراءات عمليات التصريبات والطرح :-

$$\text{الإيرادات} = \text{Revenues} = \text{المعدل} \times \text{الحجم} \text{ Rate} \times \text{Volume}$$

$$\text{الربح} = \text{Profit} = \text{الإيرادات} - \text{Revenues} - \text{المصروفات} \text{ Expenses}$$



## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

وعلى الرغم أن هاتين المعادلتين يمكن تطبيقهما على كثير من القطاعات والأقسام التسويقية ومستويات الحجم ويمكن أن تصبح أكثر تفصيلا ، فإن الحقيقة تظل كما هي في أن كل منها يتم حسابه بطرق حسابية وليس عن طريق حسابات التفاضل او علم المتئئات والجبر .

هناك مسألة شائعة في أعمال عالم اليوم تتمثل في كيف يتم قياس نجاح الشركة أو المشروع ، وتتمثل بصفة عامة في رضا العملاء أو العاملين أو الربحية المقنعة ، وكمثال على ذلك يمكن التطلع إلي أحد أكبر الشركات الناجحة في العالم لفحص تلك المفاهيم .

فعن طريق مقياسين هامين هما تمويل الاستثمارات وقيمة الاستثمارات السوقية والاعتراف في شركة جنرال اليكتريك (GE) يمكن الإحاطة بالكثير ، تعتبر شركة جنرال اليكتريك في عام 2003 أكبر شركة في العالم في ضوء قيمة الاستثمار السوقي Capitalization ، وتتمثل المعادلة الخاصة بالرسملة السوقية في حاصل ضرب سعر السهم Stock Price في عدد الأسهم المتداولة . أن الشركة تعتبر أكبر مستثمر في العالم نتيجة زيادة عدد الأفراد والمؤسسات التي تقوم بالاستثمار في شركة جنرال اليكتريك أكثر من أي شركة أخرى والذي يمثل بالفعل إنجاز حقيقي ، أن شركة جنرال اليكتريك تعد أيضا أكبر شركة ناجحة حازت الإعجاب في الولايات المتحدة في الفترة من 1997 إلي 2002 .

على وجه العموم أن تلك المقاييس الثلاثة تعتبر متداخلة ومتشابهة ، وأي مشكلة موجودة من إحداهما ستؤدي إلي وجود مشكلة مع الأخرتين ، ولاشك أن الأرقام يتم ارتباطها عند قياس نجاح كل من تلك القياسات .

## 2/2/2 العملاء والعاملين والربحية

## Customers , Employees and Profitability

أن إشباع ورضا العميل يمكن قياسه عن طريق النسبة المئوية للشريحة السوقية أو النسبة المئوية لنمو الإيراد أو الإدخال الناجح للمنتجات والخدمات الجديدة . أن كافة تلك القياسات تستخدم الأرقام . علي سبيل المثال فإن النصيب السوقي عندما يمكن أن يتزايد من 7% إلي 8% . فإن ذلك يشير إلي أن العملاء يقومون بشراء مزيد من المنتجات كما أن مبيعات الشركة الآن قد تزايدت من 7% إلي 8% من إجمالي السوق ، وإذا تزايدت الشريحة السوقية للشركة فإن ذلك يعني أن العملاء يختارون شراء منتجاتها وخدماتها بدرجة أكبر من الشركات المنافسة بسبب زيادة جودتها وقيمتها أو كلاهما معا ، وذلك يعتبر أمرا جيد بشكل واضح . أما إذا انخفضت الشريحة السوقية للشركة فإن ذلك يعني أن العملاء لم يقوموا بشراء كثير من منتجاتها وخدماتها وهذا بالطبع يعد أمرا سيئا ، عموما أن الأرقام تحكي عن مدى ودرجة تحسن الشركة أو هبوطها .

وهناك طريقة أخرى لقياس إشباع ورضا العميل تكمن في استخدام الدراسات المسحية لرضا العميل . توفر تلك العملية تغذية عكسية مباشرة للعميل تأسيسا علي الأسئلة التي يتم طرحها في تلك الدراسة المسحية ، ويتمثل السؤال النمطي المعتاد للعميل في مدى رغبته في العودة ، أن الفندق سوف يكون لديه سجل تاريخي يوضح الاداء الخاص بالسنة السابقة ، كما أنه سيحدد هدف جديد لأعماله في السنة القادمة . حيث يتم مقارنة السجل الفعلي مع السنة السابقة لرؤية ما إذا كان الفندق في وضع تحسن ، أيضا تتم مقارنته مع الهدف الخاص بالسنة الحالية لبيان ما إذا كان الهدف يتم الوفاء به أم لا أم تم التفوق في تحقيقه .

ويتم قياس إشباع العاملين **Employee Satisfaction** بنفس المنهجية ، حيث يكون لكل فندق هدفه وغايته المحدد في ضوء السنة السابقة بالإضافة إلي غايته

المسجلة في السنة الحالية ، حيث يتم مقارنة النتيجة الحالية في الدراسة المسحية مع

تلك المحددة كمقياس مرجعي **Ben chmark scores** ويتم عمل التقييمات في ضوء ذلك وتحديد ما إذا ما كان قد تم إحراز تقدم تجاه تحقيق الهدف ، علي سبيل المثال سيتم مقارنة درجة الإشباع الحالية للعاملين المرغوبة التي تبلغ %85 مع تلك المناظرة في العام السابق والتي تبلغ %83 وكذلك مع الهدف المرغوب بنسبة %84. أن الدرجة الحالية التي تبلغ %85 تمثل تحسن بنقطتين عن السنة السابقة وبنقطة واحدة أكثر من هدف تلك السنة . في ذلك المثال فإن الدرجة الفعلية تبلغ %85 تفوق كل من الدرجة الفعلية للسنة السابقة وكذلك هدف تلك السنة . أن الأرقام تحدد العلاقة بين تلك الدرجات المسجلة ، كما أنها تحدد ما إذا كان الاداء قد هبط أو ما زال هو نفسه أو قد تحسن .

أما الربح **Profit** أو الربحية **Profitability** فهو يمثل المقياس الثالث ، هل تقوم الشركة بخلق أموال أم تفقد الأموال ، إن المعادلة الخاصة بالربحية تتلخص في الإيرادات مطروحة منها المصروفات ، علي سبيل المثال فإن الربحية تبلغ L.E 250000 نتيجة طرح المصروفات التي تبلغ L.E 750000 من الإيرادات التي تبلغ L.E 1000000 ، بالإضافة إلي التعبير عن الربحية في صورة مبلغ نقدي ، فإنه يمكن تقديرها في صورة نسبة مئوية عن طريق قسمة مبلغ الربحية علي مبلغ الإيرادات .

وباستخدام نفس المثال فإن نسبة الأرباح تبلغ %25 (عن طريق قسمة الأرباح بمقدار 250000 علي الإيرادات 1000000) .

إن تلك الأرقام أو المقاييس تشير إلي شيء ما عن أعمال المشروع ، حيث يحكي مبلغ الربح بمقدار 250000 عن وجود مزيد من الاموال في البنك بعد تسجيل كافة الإيرادات وسداد كافة المصروفات ، فيبي تمثل شيء ملموس

الكتاب الثاني

**Tangible** ، في كلمات أخرى فإن هناك رصيد نقدي يبلغ 250000 في حساب النقدية كأرباح . أن نسبة الربح البالغة 25% تحكي عن أن كل جنيه إيراد يحقق أرباح بمقدار 25 قرش . فهو يعتبر مقياس للعلاقة ، في كلمات أخرى فإن كل 25 قرش من كل جنيه للمبيعات يمثل أرباح ، و75 قرش لكل جنيه مبيعات يمثل مصروفات ، وبإضافة أو بجمع الاثنين يتم الحصول علي مقدار جنيه أو نسبة 100% كإيرادات .

أن الأدبيات تشير إلي أن الشركات ذات الرؤية البعيدة تركز علي عناصر أخرى من أعمالها التي تعكس قيمتها المحورية وليس أرباحها ، ذلك التركيز يمكن أن ينصب علي تطوير منتج جديد أو عملاء ذو اتجاه لأخذ المخاطر أو العاملين أو الأهداف الممتدة ، تشرح تلك المناقشة الخاصة برضا العميل أو العامل أو الربحية الدور الذي تلعبه الأرقام في قياس أو تحديد النتائج والإنجازات ، أن الأرقام تخصص القيمة الملموسة علي الأداء والنتائج ، فبدلاً من القول ببساطة أن الإيرادات تتزايد ، فإن الأرقام تمكن من القول أن الإيرادات تتزايد بمقدار 100000 L.E أو بنسبة مئوية تبلغ 8.5% ولا شك أن ذلك يعتبر أكثر تحديداً ، كما أنه يساعد الشركات علي تحديد ومقارنة أدائها من شهر إلي آخر ، أو من نسبة إلي نسبة أخرى .

### 2/3 نموذج النجاح المهني Career Success Model

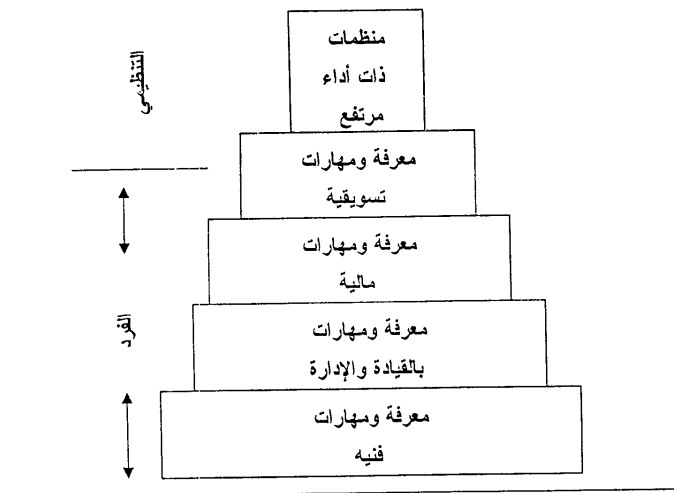
يتطلب أن يكون لدي كل مدير مهارات وقدرات معينة حتي يكون شخص مهني ناجح . حيث تشير الأدبيات إلي أن هناك ثلاثة عناصر هامة هي المهارات Skills الخاصة بكيفية يتم العمل ، والمعرفة Knowledge بما يتم فعله ، بالإضافة إلي الاتجاه Attitude بما يتم الرغبة في فعله ، أن استخدام تلك القدرات الثلاثة

أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

تحدد كيف يمكن للمدير أن يكون ناجحاً . تلك العناصر تكون نموذج النجاح المهني الذي بصورة الشكل رقم (2/1) والذي يحدد أربعة مهارات للأفراد ومهارة تنظيمية واحدة والتي يمكن أن تساعد في تمكين المديرين من التقدم بالإضافة إلي الإنجاز الذي يمكن أن تحققه المنظمة .

شكل رقم (2/1)

نموذج النجاح المهني



2/4 المحاسبة كلغة للامعمال وكوسيلة لغاية

As a Business Language Accounting a Means to an End

المحاسبة وسيلة وليس غاية ان الغرض الاساسي للمحابة يتمثل في توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات والمحاسبة ليست هي الغاية ، ولكنها الوسيلة التي يمكن من خلالها التوصل للغاية . ويتمثل المنتج النهائي للمعلومات المحاسبية في

## تتصل الثاني

القرار الذى يتم التوصل اليه باستخدام المعلومات المحاسبية ، بغض النظر عما اذا كان هذا القرار يتم اتخاذه من قبل اى من : الملاك ، الادارة ، الدائنين ، الاجهزة التنظيمية الحكومية ، اتحادات العمال ، او من قبل العديد من المجموعات الاخرى التى يتوافر لها الاهتمام بالاداء المالى للمنشأة .

ونظرا لاستخدام المحاسبة على نطاق واسع لوصف كافة أنواع أنشطة الاعمال ، فإنه يشار الى المحاسبة فى بعض الاحيان على انها لغة الاعمال . ويتم بالمحاسبة استخدام مقاييس مثل : التكاليف **Costs** ، الاسعار **Prices** ، حجم المبيعات **Sales** ، الارباح **Profits** ، والعائد على الاستثمار **Return on Investment** . ويحتاج كل من : المستثمرين ، الدائنين ، المديرين ، وباقي الاطراف التى يتوافر لديها اهتمام مالى بالمنشأة الى فهم واضح للمصطلحات والمفاهيم المحاسبية حتى يتفهمون ويتواصلون مع ما تقوم به المنشأة .

### المحاسبة من منظور المستخدمين Accounting From a User's Perspective

ويعتقد العديد من الافراد بأن المحاسبة مجال يتسم بالتقنية المعقدة ، ولا يمارسها الا المحاسبين الذين يمارسون مهنة المحاسبة فقط . وفى الواقع يستخدم كافة الافراد المعلومات المحاسبية على مدار اليوم تقريبا . فالمعلومات المحاسبية تمثل ببساطة الوسائل التى نستخدمها لقياس وتوصيل الاحداث الاقتصادية .

ومن هنا يتعين على كل مدير يعمل بالمنشأة أو اى شخص يقوم باستثمار امواله فيها ان يكون له المقدره على فهم :

- طبيعة الأنشطة الاقتصادية التى يتم وصفها من خلال المعلومات المحاسبية .
- الافتراضات وأساليب القياس المستخدمة عند انتاج تلك المعلومات المحاسبية .
- المعلومات الاكثر ملائمة لاتخاذ كل نوع من انواع القرارات المختلفة .

### أنواع المعلومات المحاسبية Types of Accounting Information

مثلما يوجد العديد من أنواع القرارات الاقتصادية ، يوجد العديد من أنواع المعلومات المحاسبية . وعادة ما تستخدم المصطلحات المحاسبية التالية : المحاسبة المالية **Financial Accounting** ، المحاسبة الادارية **Management Accounting** والمحاسبة الضريبية **Tax Accounting** ، لوصف الانواع الثلاثة للمعلومات المحاسبية التي يتم استخدامها على نطاق واسع في دنيا الاعمال .

**المحاسبة المالية** : تشير المحاسبة المالية الى المعلومات التي تصف الموارد والالتزامات المالية والأنشطة التي يقوم بها كيان اقتصادي **Economic Entity** (سواء على مستوى الافراد او المنظمات) .

ويستخدم المحاسبون مصطلح المركز المالي **Financial Position** ، لوصف الموارد والالتزامات المالية لكيان اقتصادي في نقطة زمنية محددة ، كما يستخدمون مصطلح نتائج العمليات **Results of Operations** لوصف الأنشطة المالية للكيان الاقتصادي خلال العام .

ويتم تصميم معلومات المحاسبة المالية بصفة اساسية لمساعدة المستثمرين والدائنين في تقرير اين تستثمر مواردهم النادرة . وتنتم هذه القرارات بالاهمية للمجتمع ، فيمكن من خلال هذه القرارات تحديد الشركات والصناعات التي من الضروري ان تحصل على الموارد المالية الضرورية لتحقيق النمو من عدمه .

ويتم استخدام المعلومات المحاسبية المالية ايضا عند اعداد وتقديم الاقارير الضريبية . وفي الواقع يتم استخدام المعلومات المالية في عديد من الاغراض التي يطلق عليها عادة المعلومات المحاسبية ذات الاغراض العامة .

**المحاسبة الادارية** : تشمل المحاسبة الادارية انتاج وتفسير المعلومات المحاسبية بغرض مساعدة الادارة بصفة خاصة على ادارة الاعمال . ويستخدم المديرون هذه

## الفصل الثاني

المعلومات لوضع السياسات العامة للشركة وتقييم أداء الأقسام والأفراد وتقرير مدى إمكانية إنشاء خط إنتاج جديد . وفى اتخاذ كافة القرارات الإدارية .

ويحتاج مدير الشركة وموظفيها على نحو مستمر الى مثل هذه المعلومات لإدارة ورقابة العمليات اليومية . وعلى سبيل المثال ، فإنهم يحتاجون لمعرفة المبالغ النقدية التى تملكها الشركة بالبنوك ، أنواع وكميات البضائع فى مخازن الشركة ، والمبالغ المستحقة لدائنين محددين . وتتسم معظم المعلومات المحاسبية الإدارية بطبيعة مالية . ولكن تنظيمها على نحو يرتبط بالقرار الذى يتم اتخاذه مباشرة . ومع ذلك ، عادة ما تتضمن المعلومات المحاسبية الإدارية تقييماً لعوامل غير مالية مثل : الاعتبارات السياسية والبيئية وجودة المنتج ورضاء العميل وإنتاجية العامل .

المحاسبة الضريبية : يعتبر اعداد الاقرارات الضريبية عن الدخل مجالاً متخصصاً فى المحاسبة . ويتم الى حد بعيد اعداد الاقرارات الضريبية من واقع المعلومات المحاسبية المالية . ومع ذلك ، عادة ما يتم تعديل او تنظيم هذه المعلومات لتتوافق مع متطلبات التقرير الخاصة بضرية الدخل .

ويتمثل الجانب الأهم فى المحاسبة الضريبية فى التخطيط الضريبى Tax Planning وليس فى اعداد الاقرارات الضريبية عن الدخل . ويعنى مصطلح التخطيط الضريبى توقع الأثار الضريبية لعمليات المنشأة ، وهيكلة هذه العمليات بالشكل الذى يمكن من خلاله تخفيض عبء ضريبة الدخل الى أقل قدر ممكن .

### النظم المحاسبية Accounting Systems

تتكون النظم المحاسبية من الأفراد والإجراءات والوسائل والأدوات والسجلات التى تستخدمها المنظمة : (1) لإنتاج المعلومات المحاسبية . و(2) توصيل هذه المعلومات الى متخذي القرارات . ويتنوع تعميم وقدرة هذه النظم على نحو كبير من منظمة لآخرى . ففي المنظمات شديدة الصغر ، قد يشمل النظام المحاسبى سجل



## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

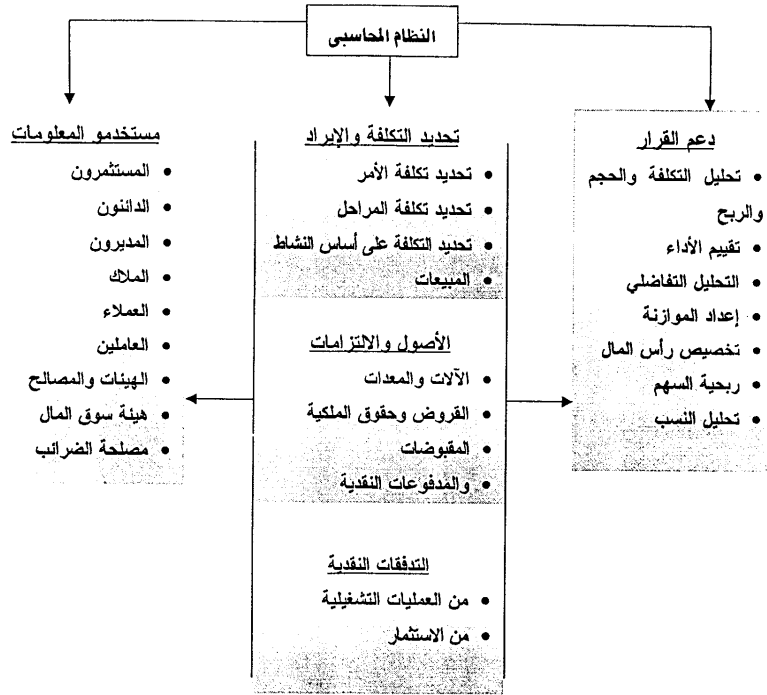
للتقديرة ودفتر للشيكات والتعامل لمرة واحدة بالسنة مع شخص يقوم باعداد الاقرار الضريبي لضريبة الدخل .

أما في المنشآت الكبرى ، فيتضمن النظام المحاسبي أجهزة الحاسب الالكتروني ، أفراد على اعلى مستوى من التدريب ، وتقارير محاسبية تعكس العمليات اليومية التي تم القيام بها بكل ادارة . ولكن في كافة الاحوال ، يظل الهدف من نظام المعلومات واحد ، وهو مقابلة احتياجات المنظمات من المعلومات المحاسبية على نحو كفاء قدر الامكان .

وتوجد عدد من العوامل تؤثر على هيكل النظام المحاسبي في كل منشأة بعينها . ومن أهم هذه العوامل :

(1) احتياجات الشركة من المعلومات المحاسبية ، (2) الموارد المتاحة لتشغيل النظام . والنظر الى المحاسبة من منظور نظام المعلومات يركز الاهتمام على توفير المعلومات المحاسبية واستخدامها ودعم القرارات المالية من خلال هذه المعلومات . ويوضح الشكل التالي هذه العلاقات . ويجب ملاحظة ان انتاج النظام للمعلومات قد تم توضيحه في منتصف الشكل ، وتتمثل هذه المعلومات في تحديد التكلفة والايراد وكل من الاصول Assets والالتزامات Liabilities والتدفقات النقدية . وتحقق هذه المعلومات احتياجات المستخدمين الذين قد يتمثلون في المستثمرين ، الدائنين ، والمديرين ... كما تدعم هذه المعلومات العددي من انواع القرارات المالية . ومن أمثلة هذه القرارات تقييم الاداء وتخصيص رأس المال . وتتفق هذه العلاقات من ضرورة تحقيق المنفعة عند اتخاذ القرارات كهدف لانتاج المعلومات المحاسبية .

المحاسبة كنظام للمعلومات



**Determining Information Needs تحديد الاحتياجات من المعلومات**

تتنوع المعلومات المحاسبية التي يجب ان تنتجها الشركة في ضوء اختلاف حجم المنظمة ، وما اذا كانت المنظمة تطرح اسهمها في سوق المال وفسلفة الادارة مثلا . وقد تتحدد الاحتياجات من بعض انواع المعلومات المحاسبية من خلال القانون . فعلى سبيل المثال ، تتطلب القواعد التنظيمية لضريبة الدخل ان يتوافر في كل منشأة نظام

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

محاسبى يمكن من خلاله قياس الدخل الضريبي . وتفسير طبيعة ومصدر كل عنصر بالاقرار الضريبي . وتتطلب قوانين الاسهم الفيدرالية من الشركات التى تطرح اسهم فى سوق المال اعداد القوائم المالية على نحو يتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها . ويجب تقديم هذه القوائم الى هيئة سوق المال **Securities and Exchange Commission** ونشرها على المساهمين والجمهور .

وتتطلب بعض الضرورات العملية انتاج انواع اخرى من المعلومات المحاسبية . وعلى سبيل المثال ، توجد حاجة فى كافة المنشآت لمعرفة قيمة المستحقات من كل عميل والقيمة التى يجب سدادها لكل دائن .

وعلى الرغم من وضوح أهمية المعلومات المحاسبية لتشغيل المنشآت ، يظل للادارة حق اختيار انواع وقدر المعلومات المحاسبية التى سيتم انتاجها . وعلى سبيل المثال ، هل يجب تصميم النظام المحاسبى بالمنشأة ذات الاقسام على نحو يكفل توفير قياس منفصل لمبيعات كل قسم وكل نوع من السلع المختلفة ؟ تتوقف الاجابة على ذلك على مدى المنفعة التى توليها الادارة للمعلومات وعلى تكلفة انتاج المعلومات.

### الوظائف الاساسية للنظام المحاسبى

#### Basic Functions of an Accounting System

عند انتاج المعلومات الخاصة بالمركز المالى للمنشأة ونتائج عملياتها ، يجب ان يودى اى نظام محاسبى الوظائف الاساسية التالية:

- 1- تفسير **Interpret** وتسجيل **Record** عمليات المنشأة .
- 2- تصنيف **Classify** اثار العمليات المتجانسة على النحو الذى يسمح بتحديد مختلف الاجماليات والاجماليات الفرعية التى تقيد الادارة . ويتم استخدامها فى التقارير المحاسبية .
- 3- تلخيص **Summarize** وتوصيل **Communiante** المعلومات الى متخذى القرارات.

**من يقوم بتصميم واعداد او وضع النظم المحاسبية ؟****Who Designs and Installs Accounting Systems ?**

يعد تصميم واعداد النظم المحاسبية مجالاً متخصصاً . ولا يشمل هذا المجال جوانب المحاسبة فقط ، ولكنه يتطلب توافر الخبرة في : الادارة ، نظم المعلومات ، التسويق ، وفي حالات عديدة يتطلب توافر خبرة في البرمجة على الحاسب الالكترونى . وهكذا ، يتم تصميم اعداد النظم المحاسبية بواسطة فريق من الافراد المتخصصين الذين يملكون الموهبة الانسانية في اعمالهم .

ويوجد بالمنشآت الكبرى هيئة من العاملين تشمل محللى النظم والمراجعين الداخليين ، وتشمل غيرهم من المهنيين الذين يعملون طوال الوقت في تصميم وتحسين النظام المحاسبى . أما المنشآت متوسطة الحجم ، فعادة ما تعهد الى منشأة محاسبة CPA Firm لتصميم او تحديث النظم الخاصة بها . وعادة ما تشتترى المنشآت الصغيرة ذات الموارد المحدودة أحد حزم النظم المحاسبية التى يتم تصميمها بصفة خاصة للمنشآت الصغرى التى تعمل فى مجال محدد . ويمكن الحصول على حزم النظم هذه من متاجر متخصصة او متاجر خاصة باجهزة الحاسب الالكترونى او من مصنعى برامج الحاسب الالكترونى .

**صدق المعلومات المحاسبية Integrity Of Accounting Information**

ما الذى يدفع المستثمرون والدائنون الى الاعتماد على المعلومات المالية المحاسبية بدون الخوف من قيام الادارة بتعديل المعلومات وتحسين اداء المنشأة بما يخالف الواقع ؟ كيف يمكن للادارة ان تتأكد من ان المعلومات التى يتم انتاجها داخليا خالية من التحيز لتحقيق نتائج معينة بدلا من نتائج اخرى ؟ تشير كلمة الصنق Integrity الى الصفات التالية : الاكتمال Complete ، السلامة Unbroken ، عدم التحيز Unimpaired ، الدقة Sound ، الامانة Honest ، الحقيقة Sincere . ويجب

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

ان تتوافر هذه الصفات فى المعلومات المحاسبية للاثر الكبير الذى تنتجه على الافراد الذين يعتمدون عليها عند اتخاذ القرارات المالية الهامة .

ويتعزز صدق المعلومات المحاسبية من خلال :

- 1- درجة المصدقية التى تضيفها الصفات المؤسسية الرسمية حتى تتسم المعلومات المحاسبية بالصدق . ويتم التوصل للمصدقية عن طريق اصدار معايير لاعداد المعلومات المالية ، تصميم هيكل للرقابة الداخلية ، ومراجعة القوائم المالية .
- 2- يلعب العديد من المنظمات المهنية المحاسبية دورا مؤثرا لاضافة الصدق الى المعلومات المالية .
- 3- البعد الخاص بالجوانب المهنية الشخصية للمحاسبين مثل الكفاءة ، الحكم المهنى ، والسلوك الاخلاقى . وتتضافر هذه العناصر الثلاث معا فى مهنة المحاسبة للتأكيد على ان مستخدمى المعلومات المحاسبية - المستثمرون والسدائون والادارة . وغيرهم - يستطيعون الاعتماد على هذه المعلومات كمثيل عادل للخلاصة التى يجب ان يتم عرضها .

## المفاتيح المؤسسية Institutional Features

معايير اعداد المعلومات المالية Standards for the Preparation of Accounting Information يجب ان يتم اعداد المعلومات المالية التى يتم توصيلها خارجيا الى المستثمرين والدائنين طبقا لمعايير مفهومة من قبيل ككل من معدى ومستخدمى هذه المعلومات . ويطلق على هذه المعايير المبادئ المحاسبية المتعارف عليها Generally Accepted Accounting Principles ويتم الإشارة اليها باختصار GAAP ، وتوفر هذه المبادئ اطار عمل عام لتحديد طبيعة المعلومات التى يتم تضمينها بالقوائم المالية وكيف يتم عرض هذه المعلومات . وتشمل هذه المعايير

## الفصل الثاني

مبادئ واسعة وقواعد تفصيلية للقياس والعرض ، يستخدمها المحاسبون المهنيون عند اعداد المعلومات والتقارير المحاسبية .

وتختلف المبادئ المحاسبية عن قوانين الفيزياء ، فهي ليست موجودة في الطبيعة بانتظام ان يتم اكتشافها . وبدلا من ذلك ، يتم تطويرها من قبل الافراد في ضوء ما نعتبره من اهداف تحتل اهمية قصوى بالتقرير المالي .

ولسوء تختلف المبادئ المحاسبية من دولة لاخرى . وتشير العبارة " المبادئ المحاسبية المتعارف عليها " الى المفاهيم المحاسبية التي يتم استخدامها في الولايات المتحدة . ومع ذلك ، تتشابه معها المبادئ المستخدمة في كل من : كندا والمملكة المتحدة وعدد من باقى الدول الاخرى . وايضا ، عادة ما يتم اصدار القوائم المالية في الدول الاجنبية التي يقوم المستثمرون الامريكيون بالاستثمار فيها وفقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها .

وتحاول عدد من المنظمات الدولية حاليا انشاء نمط أكثر توحيدا لاستخدام المبادئ المحاسبية بكافة انحاء العالم لتسهيل انشطة العمل التي تشمل اكثر من دولة واحدة وبشكل متزايد .

### هيكل الرقابة الداخلية Internal Control Structure

تتخذ الادارة قراراتها الى حد كبير بناء على المعلومات التي ينتجها النظام المحاسبى . ولذلك ، ترغب الادارة فى التأكد من دقة المعلومات المحاسبية التى تتسلمها ومن امكانية الاعتماد عليها . ويتم هذا التأكد من خلال هيكل الرقابة الداخلية بالشركة .

ومن الامثلة البسيطة لاجراءات الرقابة الداخلية ان يتم استخدام تسلسل رقمى عند تحرير الشيكات . وتوفر المحاسبة عن التتابع السليم لارقام الشيكات المسلسلة تأكيدا عن تسجيل كل شيك يتم اصداره بالدفاتر المحاسبية .

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

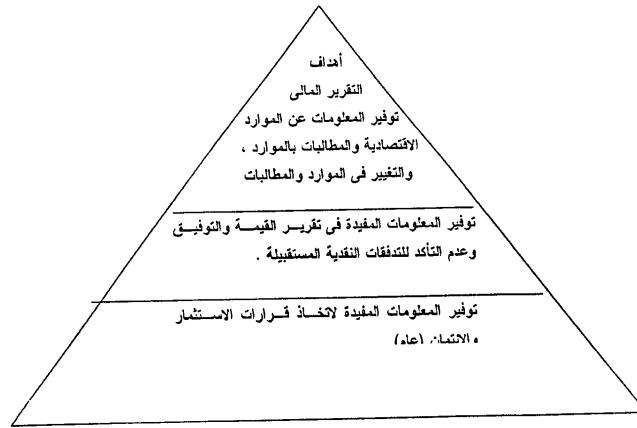
ويشمل هيكل الرقابة الداخلية كافة المقاييس التي تستخدمها المنظمة لمنع الأخطاء والتلف والغش ، للتأكد على الاعتماد على المعلومات المحاسبية ، لتعزيز الالتزام بسياسات الإدارة ، ولتقييم مستوى الأداء في كافة الأقسام بالشركة . وبالاختصار يتمثل الهدف من هيكل الرقابة الداخلية في التأكد من تنفيذ العمل بالمنظمة ككل كما هو مخطط له .

### مراجعة القوائم المالية Auditors of Financial Statements

كيف يمكن للأطراف الخارجية ان تتأكد من ان القوائم المالية التي تصدرها الإدارة توفر رؤية كاملة ويمكن الاعتماد عليها لكل من المركز المالي للشركة ونتائج التشغيل الخاصة بها ؟ يتم الحصول على مثل هذا التأكد - في جانب كبير - عن طريق مراجعة القوائم المالية للشركة . ويتم تنفيذ هذه المراجعة بواسطة منشأة يعمل بها مجموعة من المراجعين يطلق عليهم المحاسبين المصرح لهم **Certified Public Accountants** . ويتوافر لدى هؤلاء المراجعين الخبرة في مجال التقرير المالي والحياد **Independent** عن الشركة التي تصدر القوائم المالية .

وتتمثل المراجعة في فحص **Investigation** القوائم المالية للشركة ، ويتم القيام به لتحديد مدى عدالة هذه القوائم . ويستخدم المحاسبون والمراجعون المصطلح " **Fair** عادل " لوصف القوائم المالية التي تتسم بالاكتمال وامكانية الاعتماد عليها والتي تتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، ولا تتضمن اي تضليل **Misleading** . وعند مراجعة القوائم المالية ، تعد المبادئ المحاسبية المتعارف عليها التي يتم من خلالها الحكم على القوائم المالية . ولذلك ، حتى يتوصل المراجع الى استنتاج مؤداه اتسام القوائم المالية بعدالة العرض لكل من المركز المالي ونتائج التشغيل والتدفقات النقدية ، يجب ان يتم اعداد هذه القوائم على نحو يتفق تماما مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

شكل رقم (2/2)



## 2/5 القوائم المالية الرئيسية الثلاثة

### The Three Main Financial Statements

بصفة عامة هناك عديد من الاهداف التي تسعى المحاسبة الى الوفاء بها في ضوء المعلومات التي تقدمها ، يوضحها الشكل رقم (2/2) ويتم تحقيق جانب كبير من هذه الاهداف من خلال القوائم المالية وتتمثل أهم هذه القوائم في :

#### - قائمة المركز المالي (الميزانية)

#### Statement of Financial position (Balance Sheet)

تمثل الميزانية قائمة تظهر موقف المنشأة المالي في تاريخ محدد .



أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحكيل المالي

#### - قائمة الدخل Income Statement

تتمثل في قائمة تظهر تفاصيل ونتائج الأنشطة المرتبطة بتحقيق الأرباح بالمنشأة عن فترة زمنية محددة (على سبيل المثال : شهر ، ربع سنة (ثلاثة أشهر) ، أو سنة) .

#### - قائمة التدفقات النقدية Statement of Cash Flows

تتمثل قائمة التدفقات النقدية قائمة نشاط activity statement تظهر تفاصيل أنشطة الشركة المرتبطة بالنقدية بالمنشأة خلال فترة من الزمن .

ويمكن اعتبار التقرير المالي بوجه عام ، والقوائم المالية بوجه خاص منظورا يمكن من خلاله رؤية المنشأة (راجع الشكل التالي) :

ويسمح هذا المنظور برؤية الأشياء من مسافة لن يتم التمكن من بلوغها والنظر منها باستخدام اية وسيلة اخرى . حيث يمكن ان يتم من خلال هذا المنظور التركيز بقدر أكبر من التفصيل على جوانب محددة . فالمعلومات المالية بوجه عام والقوائم المالية بوجه خاص تسمح لك بذلك - التركيز على جوانب مالية محددة بالمنشأة تكون محلا لاهتمامك في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان الهامة . ونظرا لان القوائم المالية تعد فقط احد مصادر المعلومات المحاسبية المالية ، بمفردها . وبمعنى اخر يتسع التقرير المالي ليشمل القوائم المالية ، ولا يقتصر عليها .

من الأهمية بمكان لأي مدير بالفنادق أن يكون علي علم وفهم بالقوائم المالية التي يتم استخدامها في تقييم أداء الفندق . تلك القوائم المالية يتم تطبيقها بكثير من الطرق عند وصف وتقييم أعمال الفندق وقوته المالية . كل من تلك القوائم أو التقارير تقيس جانب خاص بأعمال الفندق ، وفيما يلي مقدمة لتلك القوائم والتي سيتم شرحها بكثير من التفصيل في الفصول التالية .

## 2/5/1 قائمة الربح والخسارة (قائمة الدخل)

## Profit and Loss Statement P&amp;L (Income Statement)

قائمة الأرباح أو الخسائر Profit & Loss Statement (P&L) تقيس النجاح التشغيلي والربحية التشغيلية للفندق، ويشار إليها أيضا بمصطلح قائمة الدخل Income Statement، وتمثل تلك القائمة التقرير المالي الرئيسي الذي يصف ويقاس ربحية الأعمال اليومية للفندق، ويمكن إبراز أهم الخصائص الرئيسية لتلك القائمة علي النحو التالي :-

- 1- أنها تغطي فترة زمنية محددة (علي سبيل المثال كل شهر، كل ربع سنة أو كل سنة).
- 2- أنها تقرر عن النتائج المالية الفعلية الخاصة بالفندق لتلك الفترة الزمنية الخاصة.
- 3- أنها تقارن الأداء الفعلي بمقاييس أخري علي سبيل المثال الموازنات، السنة السابقة أو الشهور السابقة أو الفترات السابقة.
- 4- أنها تتضمن ملخص أو قائمة أرباح وخسائر مدمجة بالإضافة إلي قوائم الدخل الخاصة بالأقسام الملحقة على النحو التالي :-
  - a- قوائم أرباح وخسائر مدمجة تلخص الإيرادات والمصروفات عن طريق الأقسام.
  - b- قوائم أرباح وخسائر مدمجة تقرر بالتفصيل عن الإيرادات والمصروفات والأرباح الخاصة بأقسام معينة.
- 5- قائمة أرباح وخسائر جديدة تبدأ كل شهر أو كل فترة، كما تسجل المعلومات الخاصة بالشهر الحالي أو السنة الحالية.
- 6- يتوقع أن يقوم المديرين بتحليل ونقد القوائم الشهرية للأرباح والخسائر للفندق بهدف شرح الانحرافات عن الموازنات أو عن السنة السابقة سواء كانت موجبة أو سالبة.

أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

إن قائمة الأرباح والخسائر هي أكثر التقارير المالية أهمية للمديرين يتعين فهمها بسبب تعاملهم معها علي أساس يومي ، ويمكن التأكد على ذلك بسبب إمكانية قيام المديرين بالتأثير علي الإيرادات أو أنها تمكنهم من الرقابة علي معظم التكاليف والمصروفات ، أن الانشطة اليومية في إدارة أعمال الفندق تنتج الأرقام التي يتم التقرير عنها في قائمة الأرباح والخسائر ، ونتيجة لذلك فإن المدير الذي يعرف ويفهم تلك القائمة يمكنه أن يوفر معلومات دقيقة وفي توقيت تسليم والتي تفيد في إعداد قائمة الأرباح والخسائر بالإضافة إلي تعزيز مصداقيتها ، فتلك القائمة تمثل تقرير دقيق لقياس الربحية المالية للفندق ، أما المدير الذي لا يفهم تلك القائمة فإنه قد يستبعد معلومات هامة ، كما أنه يوفر معلومات خاطئة أو قد يمنع من تضمين معلومات يتم التقرير عنها في الإطار الزمني الملئم .

يصور الشكل رقم (2/3) مثالا عن قائمة الأرباح والخسائر لأحد الفنادق .

#### الميزانية العمومية Balance Sheet 2/5/2

تقيس الميزانية العمومية القيمة أو الثروة للفندق ، وتعرف تلك القائمة أيضا بقائمة الأصول والالتزامات (A&L) The Asset and Liability أو قائمة المركز المالي Financial Position Statement ، وهي تمثل التقرير المالي الرئيسي الذي يقيس قيمة أو ثروة الفندق ، ويتمثل أبرز الخصائص الرئيسية للميزانية العمومية فيما يلي :-

1- أنها تقيس قيمة أو ثروة الفندق عند نقطة زمنية محددة علي سبيل المثال فإن الميزانية العمومية في 31 ديسمبر عام 2005 تمثل نقطة أو صورة للحسابات عند نقطة محددة من الزمن ، كما أنها تشير الى ما تمتلكه الشركة What it Owns (الأصول Assets) وما يستحق عليها What it Owes (الالتزامات Liabilities) وكيف تم امتلاكها it is Owned (حقوق الملكية Owner equity).

الفصل الثاني

شكل رقم (2/3)

قائمة الأرباح والخسائر

شركة ABC

31 ديسمبر 2005

السنة الحالية السنة السابقة

Room Sales	إيراد مبيعات الغرف
Restaurant Sales	إيراد مبيعات المطاعم
Catering Sales	إيرادات الإمدادات
<b>Total Sales</b>	<b>إجمالي الإيرادات</b>
Room Profit	ربح الغرف
Restaurant Profit	ربح المطاعم
Catering Profit	ربح الإمدادات
<b>Total Department Profits</b>	<b>إجمالي أرباح الأقسام</b>
	مصروفات عمومية
General and Administrative (G&A)	مصروفات الصيانة والإصلاح
Repairs and Maintenance (R&M)	مصروفات المنافع
Utilities	مصروفات المبيعات والتسويق
Sales and Marketing	إجمالي المصروفات
<b>Total Expenses Center Costs</b>	<b>إجمالي ربح التشغيل</b>
<b>Gross Operating Profit(GOP)</b>	<b>المصروفات الثابتة</b>
Fixed Expenses	صافي إجمالي ربح التشغيل
<b>Adjusted Gross Operating Profit</b>	

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

- 2- إن المعادلة الحسابية الرئيسية التي تصف الميزانية العمومية تتمثل في الأتي :-  
**الأصول = Assets = الالتزامات Liabilities + حقوق الملكية Owner Equity**
- 3- إنها تتكون من حسابات يتم تنظيمها وتبويبها كأصول والتزامات وحقوق ملكية .
- 4- تنقسم تلك الحسابات إلي حسابات جارية متداولة **Current accounts** (أقل من سنة واحدة) والتي يشار إليها براس المال العامل بالإضافة إلي حسابات طويلة المدى (تغطي التزامات تزيد عن سنة مالية) والتي يشار إليها بالرسمة **Capitalization** .
- 5- إن كل حساب له رصيد افتتاحي ونشاط شهري بالإضافة إلي رصيد ختامي .
- 6- بخلاف قائمة الأرباح والخسائر (P&L) فإن المديرين لا يتوقعون أن توفير انتقاد تحليلي لنشاط الميزانية العمومية الشهري ؛ حيث يتم إجراء ذلك عن طريق قسم الحسابات .

- 7- يقوم المديرين المحاسبون بترصيد حسابات الميزانية العمومية شهريا .
- من الأهمية بمكان للمديرين أن يتفهموا بشكل جيد الميزانية العمومية للأسباب التالية :-
- A- استخدامهم حسابات الأصول والالتزامات المتداولة (رأس المال العامل) في أنشطة أعمالهم اليومية .
- B- أنها توضح كيف يتم تمويل استثمار أو رسمة الفندق بقروض طويلة الأجل ، ورأس مال مدفوع أو كلاهما معا .
- وعادة يتوقع أن يتم استخدام الأصول الخاصة بالفندق بكفاءة لتوليد الربحية ،
- يصور الشكل رقم (2/4) مثلا عن الميزانية العمومية لأحد الفنادق .

## 2/3/5 قائمة التدفقات النقدية Statement of Cash Flows

تقيس قائمة التدفقات النقدية السيولة والتدفق النقدي للفندق ، وعلى وجه التحديد فهي تمثل نشاط الحساب النقدي للفندق ، حيث يتم تمثيل المبيعات كتدفقات

الفصل الثاني

شكل رقم (2/4)

الميزانية العمومية

شركة ABC

31 ديسمبر عام 2005

الأصول المتداولة	
حسابات المدينين	
المخزون	
المصروفات المقدمة	
إجمالي الأصول المتداولة	
الالتزامات المتداولة	
بنو	
حسابات الدائنين	
المصروفات المستحقة	
إجمالي الالتزامات المتداولة	
رأس المال العامل	
أصول طويلة الأجل	
عقارات	
آلات	
إجمالي الأصول الثابتة	
أصول أخرى طويلة الأجل	
إجمالي الأصول طويلة الأجل	
إجمالي الاستثمارات	
رأس المال المصدر أو المدفوع	
احتياطات	
أرباح محتجزة	
إجمالي حقوق المساهمين	
قروض	
التزامات على الأصول الثابتة	
إجمالي الالتزامات طويلة الأجل	
تمويل الاستثمارات	

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

نقدية داخله من خلال نقطة نظم المبيعات **Point of Sale Systems** (آلة تسجيل النقدية) ، كما يتم تسجيل المصروفات كتدفقات نقدية خارجة **Cash outflows** من خلال حسابات الدائنين ، والتحويلات الإلكترونية ، ومن الأهمية بمكان تحديد مقدار النقدية المتاحة في حسابات النقدية للفندق لسداد المصروفات والتخطيط للالتزامات التشغيلية المستقبلية . فإذا لم يكن الفندق لديه النقدية الكافية في حسابات البنوك من ثم لن يكون قادرا على الوفاء بسداد مصروفاته ، ومن المسؤولية الهامة لأي مدير للفندق أن يفهم حسابات رأس المال العامل للفندق حتى يكون قادرا على استخدامه بكفاءة وفعالية .

إن الزيادات والانخفاضات في أرصدة الحساب بحسابات الميزانية العمومية يؤثر أيضا على التدفق النقدي ، ويشير إلي قائمة مصادر واستخدام الأموال **Source and Use of Funds Statement** والتي تعتبر تقريرا هاما في وصف كيفية دخول وخروج التدفقات النقدية للحسابات المختلفة في الميزانية العمومية ، ويعكس ذلك أيضا القوة النقدية أو درجة السيولة للفندق . أن السيولة تمثل مقدرة الفندق على سداد التزامات قصيرة الاجل بالإضافة للمقدار الذي لديه كأصول متداولة وعلى وجه التحديد النقدية وما في حكمها .

من الأهمية أيضا لكل مدير أن يتفهم أن الفندق يمكن أن يكون مربحا من شهر إلي شهر آخر ورغم ذلك مايزال معرضا الى ان يخرج من حيز الأعمال ، وذلك لأن تلك المنشآت لم تقم بإدارة أموال بشكل فعال ، حيث أنهم ليس لديهم أموال كافية في حسابات النقدية للوفاء بسداد المصروفات ، ولذلك فإنهم يخرجون من النشاط رغمًا عن تحقق أرباح في قائمة الأرباح والخسائر ، كما أنهم لديهم ميزانية عمومية جيدة . فإذا لم يكن الفندق قادرا على سداد مصروفاته فإن لن يستمر في النشاط ، ولذلك فإن فهم أساس إدارة التدفق النقدي **Managing Cash Flow** يعتبر أمرا هاما لنجاح كل من المديرين والفندق على حد سواء .

وتتمثل أبرز الخصائص الرئيسية لقائمة التدفقات النقدية في الآتي :-

- 1- أنها تتضمن حساب النقدية في الميزانية العمومية .
  - 2- أنها تتضمن أرصدة افتتاحية وختامية .
  - 3- أنها تقيس السيولة .
  - 4- أنها توضح كيف تستخدم الأموال في الأعمال اليومية للفندق .
  - 5- أنها تعتبر مكون رئيسي لرأس المال العامل .
  - 6- أنها تعكس الزيادات والانخفاضات في حسابات الميزانية العمومية .
- بصفة عامة توجد ثلاثة تصنيفات لأنشطة التدفق النقدي هي :-

1- الأنشطة التشغيلية **Operating activities** للأعمال اليومية للفندق والتي تولد إيرادات المبيعات .

2- الأنشطة التمويلية **Financing activities** التي تتضمن الحصول على النقدية وإنفاقها ، ويشار إلى ذلك أيضا بأنشطة الحصول على أو طريقة تمويل الاستثمارات **Capitalization** .

3- الأنشطة الاستثمارية **Investing actives** وهي تلك التي تتضمن الأنشطة النقدية في الخيارات المالية .

يوضح الشكل رقم (2/5) مثلا عن قائمة التدفقات النقدية .

#### 2/6 الإيرادات : بداية الأداء المالي

##### Revenues : The Beginning of Financial Performance

أن أحد المفاهيم الأساسية للإعمال هو قيام الشركة بإدارة أنشطتها بهدف تحقيق الأموال حيث تقوم الشركة بإنتاج سلعها وخدماتها وتقوم بإجراء معاملات تبادلية مع عملائها عند أسعار محددة متفق عليها ، توفر تلك العملية الإيرادات أو المبيعات وهي تتضمن الإجراءات التالية :-



أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتداول المالي

شكل رقم (2/5)

قائمة التدفقات النقدية

Statement of Cash Flows

شركة ABC

31 ديسمبر عام 2005

	صافي الدخل من العمليات
	Net Income from Operations
	يضاف
	مصادر الأموال
	Sources of Funds
	الانخفاضات في الأصول
	Decreases in Assets
	الزيادات في الالتزامات
	Increases in Liabilities
	الزيادات في حقوق الملكية
	Increases in Owner equity
	يخصم
	الزيادات في الأصول
	Increases in Assets
	الانخفاضات في الالتزامات
	Decreases in Liabilities
	الانخفاضات في حقوق الملكية
	Decreases in Owner equity
	إجمالي مصادر واستخدام الأموال من العمليات
	Total sources and uses of funds from Operation
	إجمالي مصادر واستخدام الأموال من الاستثمارات
	Total sources and uses of funds from Investments
	إجمالي مصادر واستخدام الأموال من التمويل
	Total sources and uses of funds from Financing
	إجمالي مصادر واستخدام الأموال
	Total sources and uses of funds from Funds

## الفصل الثاني

- 1- استلام الفندق الأموال من العملاء مقابل تقديم الخدمات لهم .
  - 2- يمكن أن يتم الحصول على الأموال عن طريق السداد النقدي ، بطاقات الائتمان أو التحويلات الإلكترونية أو الشيكات الشخصية أو شيكات الشركة .
  - 3- يتم تسجيل معاملات المبيعات من خلال نقطة البيع سواء من خلال آلة لتسجيل النقدية أو طرفيات الكمبيوتر ، وذلك بغرض اتمام عمليات المبيعات .
- إن الإيرادات هي الخطوة الأولى للتحليل المالي حيث تبدأ عملية التدفق النقدي للفندق عن طريق تحصيل الإيرادات ، وبالتالي تؤدي الإيرادات إلى زيادة النقدية أو استنفق داخل حساب النقدية للفندق ، أما الخطوة الثانية فتتمثل في سداد كافة المصروفات المرتبطة بإنتاج المنتج أو الخدمة التي يقدمها الفندق. إن سداد النقدية يؤدي إلى انخفاض النقدية أو التدفق خارج حساب النقدية بالبنك من خلال حسابات الدائنين ومدفوعات الأجور أو غيرها من البنود الأخرى ، أما المقدار المتبقي فإنه يشار إليه بالربح **Profit** حيث يتم تسجيل الإيرادات في قائمة الأرباح والخسائر الشهرية أو الربع سنوية أو السنوية ، والتي تمثل التقرير المالي الذي يجمع الإيرادات والمصروفات والأرباح في نموذج منطقي وتنظيمي .
- وإذا كان قد تم الإشارة معادلتين هامتين فيما سبق ، فإن هناك معادلة أخرى تالفة هامة ، أن كل معادلة تتضمن الإيراد ، حيث قامت المعادلة الأولى بحساب الإيراد (الإيراد = المعدل × الحجم) ، أما المعادلة الثانية فقد قامت بحساب الربح (الإيراد - المصروفات) ، في حين أن المعادلة الثالثة تقيس أداء الإيراد ، ويطلق عليها مصطلح **REVPAR** ويتم حسابه بطريقتين :-
- a- إجمالي إيرادات الغرف / إجمالي الغرف المتاحة
- Total Available Rooms / Total Room Revenues**

أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

b- متوسط المعدل × النسبة المئوية للأشغال

Occupancy Percentage × Average Rate

**المعادلة الأولى: المعدل × الحجم = الإيراد**

إن كافة الإيرادات الخاصة بالفندق تمثل حاصل إيرادات عدد من العملاء الذي يحصلون علي الخدمة ، ويتم ربط ذلك بالمقدار الذي يقومون بدفعه مقابل تلك الخدمة من أجل حساب الإيرادات أو المبيعات علي سبيل المثال :-

إيراد الغرف = الغرف المباعة × معدلات الغرفة .

إيرادات المطعم = العملاء الذين تم خدمتهم × أسعار القائمة .

إيرادات الجولف = جولات اللعب × الأتعاب المقررة .

محلات الهدايا = كمية البضاعة المباعة × السعر .

ويعرف الحجم Volume بأنه عدد الوحدات المباعة أو التي تم خدمتها أو

المستلمة أو المشتراة عن طريق العملاء أثناء إطار زمني محدد .

إن الغرف المباعة يتم تسجيلها يوميا بصفة عامة ، ويتم تسجيل عملاء المطعم

عامة عن طريق فترة الوجبة : إفطار - غذاء وعشاء ، كل من تلك المعاملات

تخضع لأسعار أو معدلات مرتبطة بها ويطلق عليها مصطلح هيكل المعدل rate

structure ، علي سبيل المثال فإن الغرف المباعة قد يتم تقسيمها إلي قطاع سوقي

للسائحين العابرين Transicut market segment وقطاع سوق المجموعة Group

market segment كل منهما له معدل غرفة مرتبطة به ، حيث يبلغ سعر

المجموعات العابرة = \$ 99 سعر المجموعة = \$ 85 ، كما أن الجولف أيضا له أما

قائمة أسعار لكل لاعب حيث تبلغ أتعاب الأرض الخضراء \$ 50 لكل عربية ، \$ 36

بدون العربية ، أما المعدل الخاص فيبلغ \$ 25 ، أما المطاعم فيبي قوائم أسعار

تحدد البنود المتاحة وأسعارها ، ويقوم العملاء بالمطاعم باختيار ما يرغبون في

تناوله والمبلغ الذي يختارون دفعه لحساب أي من متغيرات الإيرادات الثلاثة يتطلب

## الفصل الثاني

الأمر معرفة متغيرين وتطبيق المعادلة الملائمة (المعدل × الحجم = إيراد الغرف)

. وفيما يلي مثالاً لحساب إيرادات الغرف .

$$99 \$ \times 150 \text{ غرفة مبيعة} = 14850 \$ \text{ إيراد الغرف} .$$

$$\text{إيراد الغرف} / \text{الحجم} = \text{المعدل} .$$

$$\text{أو } 14850 \$ \text{ إيراد الغرف} / 150 \text{ حجرة مبيعة} = 99 \$ \text{ متوسط المعدل} .$$

$$\text{الإيراد} / \text{المعدل} = \text{الحجم} .$$

$$\text{أو } 14850 \$ \text{ إيراد الغرفة} / 99 \$ = 150 \text{ الغرف المبيعة} .$$

وفيما يلي مثالاً عن إيراد المطاعم :-

$$\text{المعدل} \times \text{الحجم} = \text{إيراد المطاعم} .$$

$$\text{أو } 8 \$ \text{ متوسط الشيكات} \times 75 \text{ عميل} = 600 \$ \text{ إيراد المطعم} .$$

$$\text{إيراد المطعم} / \text{الحجم} = \text{المعدل} .$$

$$\text{أو } 600 \$ / 75 \$ = 8 \$ \text{ متوسط الشيكات} .$$

$$\text{إيراد المطعم} / \text{الحجم} = \text{المعدل} .$$

$$\text{أو } 600 \$ / 8 \$ = 75 \text{ عميل} .$$

إن نظم نقطة البيع تسجل كافة المعلومات وتنتج نوعين من التقارير المالية :  
 أولها أنها تقرر عن الاداء المالي في تقارير إيرادات يومية . ثانياً أنها تزود الإدارة  
 بتقارير يتم استخدامها كأدوات إدارية لأداء الأعمال . أن المدير الفندقي سوف يتوقع  
 أن يفهم تلك التقارير واستخدامها في تحليل المعدلات ، قوائم الأسعار أو أسعار  
 قائمة الطعام بالارتباط بعدد العملاء الذين يتم خدمتهم . أن هؤلاء المديرين يتوقع أن  
 يفهموا أعمالهم اليومية لتحديد مدى النجاح المحقق أو مستوي الربحية الذي تم  
 إنجازه أو لتحديد كيف يقومون بحل المشاكل وتحسين الأعمال .

أسس تحليل الإيراد والمحاسبة والتكاليف التي

وعند تحليل الإيرادات من الأهمية بمكان أن يتم تحديد من أين تأتي الزيادات أو الانخفاضات ومن الذي يتسبب في التغيرات . هل يوجد زيادات في عدد العملاء أو زيادة في المقدار الذي ينفقونه ، ومن أجل تحديد الأسباب أي من الآتي قد يتم تطبيق :-

- هل المعدلات أو الأسعار المنخفضة تولد أحجام مرتفعة ؟
- هل المنافسة الجديدة تخفض الأحجام ؟
- هل زيادة المعدل يؤدي إلي إجمام منخفضة ؟

#### المعادلة الثانية : الإيراد / المصروف = الربح

إن كافة الأرباح الخاصة بالقسم والمطعم أو الفندق يمكن ان يتم حسابها باستخدام تلك المعادلة ، وعلي الرغم من أن تلك المعادلة يبدو أنها أساسية جدا فإنه يمكن تجزئها إلي كثير من المجموعات المختلفة التي تعكس قطاعات تسويقية مختلفة للمبيعات وأنواع محددة من التكاليف أو المصروفات ، علي سبيل المثال فإن ربح قسم الغرف يتم حسابه عن طريق إضافة إيرادات بيع الغرف العابرة والمجموعات أو العقود لتحديد إجمالي إيرادات الغرف ، وبعد ذلك يتم خصم كافة المصروفات المباشرة من إجمالي الإيراد لحساب إجمالي ربح الغرف ، وتكون المعادلة علي النحو التالي :-

إجمالي إيرادات الغرف	500000
<u>يطرح</u>	
مصروفات الأجور	60000
مصروفات المزايا	21000
مصروفات تشغيلية أخرى	44000
إجمالي ربح الغرف	<u>125000</u>
	375000

## الإيراد لكل غرفة متاحة REVPAR

إن القياس الأكثر أهمية واستخداماً لتقييم إيرادات الغرف يتمثل في REVPAR أو الإيراد لكل غرفة متاحة ، وسبب أهمية ذلك المقياس في أنه يأخذ في الاعتبار كل من المعدل والحجم عند تحديد مقدار الإيرادات التي يحققها الفندق ، وذلك المقياس يستخدم فقط لتقييم إيرادات الغرف ويتم التعبير عنه في صورة معدل نقدي بالجنيه. علي سبيل المثال للتوضيح يفترض أن REVPAR يبلغ 88.43 \$ ، ويمكن استخدام معادلتين لحساب REVPAR الأولي تعتبر الأكثر دقة بينما الثانية سوف تكون وثيقة الصلة أيضا ، وسيكون من المقبول استخدام أيأ من المعادلتين .  
 إجمالي إيراد الغرف / إجمالي الغرف المتاحة .  
 أو متوسط السعر × النسبة المئوية للإشغال .

وبحساب REVPAR باستخدام المعلومات الخاصة بالمثال المتقدم ، يتضح أن إيراد الغرف كانت 14850 \$ بمعدل متوسط 99 \$ وعدد الغرف المشغولة 150، ويتطلب الأمر تضمين إجمالي عدد الغرف في الفندق لحساب النسبة المئوية للإشغال ، ويفترض أن الفندق ذو طاقة تبلغ 200 غرفة ، علي هذا الأساس يتم حساب النسبة المئوية للإشغال عن طريق قسم عدد الغرف المباعة علي إجمالي الغرف أو 150 / 200 = 75 % ، والآن يمكن حساب REVPAR علي النحو التالي :-

$$\text{متوسط المعدل } 99 \$ \times 75 \% \text{ نسبة إشغال} = 74.25 \$$$

$$\text{أو } 14850 \$ \text{ إيراد الغرف} / 200 \text{ إجمالي الغرف} = 74.25 \$ \text{ REVPAR}$$

إن الإيراد لكل غرفة REVPAR يعتبر أحد أكثر القياسات أهمية واستخداماً في تقييم الأداء المالي للفنادق حيث أنه يعتبر مؤشر لمدي قدرة الإدارة علي زيادة متوسط المعدل وتحقيق حجم وأشغال أكثر لتعظيم الإيراد ، وإذا ما تم استخدام

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

واحد فقط من تلك القياسات فلن يكون لديه القدرة علي تحديد ما إذا كان الفندق يعظم إيراد الغرف .

علي سبيل المثال إذا ما تم استخدام الإشغال كمقياس رئيسي لتعظيم إيراد الغرف فإن إدارة الفندق بنسبة إشغال تبلغ 99 % ولكن بمتوسط معدل يبلغ \$25 لن يؤدي الي تعظيم إيرادات تشغيل الغرف ، حيث من المحتمل أن يقوم الفندق ببيع غرفة بثمن رخيص إما إذا استخدم الفندق معدل متوسط يبلغ \$ 175 ولكنه يدير الفندق فقط بنسبة إشغال تبلغ 15 % فإنه لن يعظم إيراد الغرف حيث من المحتمل أن يتم تسعير غرفة بمعدل مرتفع . فإذا ما تم استخدام الإشغال علي أنه المقياس الأكثر أهمية فإن الفندق في المثال الأول سيكون أدائه ممتاز في حين أن الفندق في المثال الثاني سيكون أدائه غير مقبول ، وإذا ما تم استخدام متوسط السعر علي أنه المقياس الأكثر أهمية فإن أدائه سيكون ممتاز في حين أن الفندق في المثال الثاني سيكون أدائه غير مقبول ، وإذا ما تم استخدام متوسط السعر علي أنه المقياس الأكثر أهمية فإن أداء الفندق في المثال الأول غير مقبول بينما يعتبر ممتازا في المثال الثاني . إن الإيراد لكل غرفة REVPAR يدمج المعدل مع نسبة الإشغال ليصبح مقياسا أكثر فعالية لأداء الإدارة تجاه تعظيم الإيرادات ، حيث أنه يوضح كيف تكون الإدارة قادرة بشكل جيد علي تحقيق نسبة مئوية مرتفعة للإشغال بالإضافة إلي تحقيق متوسط مرتفع لمعدل الغرف ومن ثم يمكن استخدام المتغيرين لتعظيم إيرادات غرف الفندق .

### 2/7 الربح : المقياس الكلي للأداء المالي

#### Profit : The Ultimate Measure of Financial Performance

إذا كانت إيرادات توفر فقط نقطة البداية للأداء المالي ، فإن الربح يوفر النتيجة النهائية لكافة الجهود والأنشطة في تشغيل الفندق ، ومن هنا يتعين

## الفصل الثاني

الإشارة إلى الجوانب المختلفة للأرباح ، وقد يكون من المفضل استخدام المعادلة الخاصة بالأرباح .

$$\text{الإيرادات} - \text{المصروفات} = \text{الأرباح} .$$

إن معادلة حساب الأرباح تعتبر معادلة بسيطة تماماً ، لكنها تستغرق مزيد من التفاصيل عند استخدامها على الأقسام المختلفة المرتبطة بتشغيل فندق كبير ، إن الأرباح هي ما تبقى بعد تسجيل كافة الإيرادات وسداد كافة المصروفات المرتبطة بتوليدها ، وكما هو الحال في وجود أنواع مختلفة من الإيرادات فإن هناك أنواع مختلفة من المصروفات ومستويات متعددة من الأرباح .

### 2/7/1 ربح القسم Department Profit

إن أعمال القسم تمثل الأساس لتشغيل أي فندق ، كل قسم يفصل الفندق إلى أعمال مختلفة ، ويجب أن تظهر الإيرادات والمصروفات المرتبطة بتشغيل تلك الأقسام في قائمة الأرباح والخسائر بالقسم حيث يطلق على تلك الأقسام بمراكز الإيرادات أو الأرباح **Revenues or Profits Centers** .

إن أقسام الأرباح الكبيرة في الفنادق تمثل في أقسام الغرف والمطاعم والمشروبات . ويتم تطبيق معادلة الربح السابقة ولكن بتفصيل أكثر :-

#### قسم الغرف

إيرادات بيع غرف المجموعة والعايرين والعقود

(-) المصروفات

الأجور

المزايا

المصروفات التشغيلية الأخرى

ربح قسم الغرف



أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

### قسم المطعم

إيرادات الإفطار والغذاء والعشاء  
 (-) المصروفات  
 تكلفة المبيعات  
 الأجور  
 المزايا  
 المصروفات التشغيلية الأخرى  
 ربح قسم المطعم

### 2/7/2 الربح ومجمول ربح التشغيل Profit and Gross Operating Profit

هناك مصطلحين للربح يتم استخدامها بشكل مترادف كما أنهما يعكسان نفس قياسات الربح ، وبينما يحدد فندق ماريوت تلك الأرباح بالربح الداخلي House Profit فإن فندق حياة وفندق فورسيزون يفضلان استخدام تسمية إجمالي ربح التشغيل Gross Operating Profit (GOP) ، وهما يمثلان المستوي التالي للربحية بعد إجمالي أرباح القسم .

فبعد أن يتم حساب إجمالي أرباح القسم ، وبعد أن يتم إدخال المصروفات المباشرة الأخرى في تشغيل الفندق والتي يتعين دفعها أيضا كجزء من العمال اليومية ، فإن تلك الأقسام يطلق عليها مراكز المصروف Expense Centers أو المصروفات الإضافية Overhead حيث أنها لا تولد أي إيرادات وإنما هي تحمل المصروفات التي تدعم تلك الأقسام والتي تولد الإيرادات ، وكأمثلة علي مراكز المصروف مصروفات عمومية وإدارية ، مصروفات الإصلاح والصيانة والمنافع أو الحرارة والكهرباء والقوي بالإضافة إلي مصروفات البيع والتسويق . تلك الأقسام لديها إجمالي مصروفات القسم وليس إجمالي إيرادات القسم ، وكمثال علي ذلك :-

الفصل الثاني

المصروفات  
الأجور  
المزايا  
المصروفات التشغيلية الأخرى  
إجمالي مصروفات القسم

ويتم إضافة كافة مراكز المصروفات ، وبعد ذلك يتم طرح تكلفة مركز المصروفات من إجمالي أرباح القسم للحصول على إجمالي ربح التشغيل ، والتي تصبح معادلتها على النحو التالي :-

إجمالي ربح التشغيل **GOP** = إجمالي ربح القسم - إجمالي تكاليف مركز المصروف  
**Total Expenses Center Cost - Total Department = Gross Operating Profit**

أو إجمالي ربح القسم - الاستقطاعات من الدخل

**Deductions from Income - Total Department Profit**

ويتم استخدام إجمالي ربح التشغيل بصفة رئيسية كمقياس لمقدرة الإدارة على تعظيم الإيرادات، والرقابة على المصروفات وتعظيم الأرباح ، إن فريق إدارة الفندق يتم تنظيمه ليكون له تأثير ورقابة على كافة الإيرادات والمصروفات التي يتم تنظيمها على مستوى الربح الداخلي ، ولذلك يتم استخدام مستوى الربح لحساب وتحديد مقدار حوافز للإدارة .

**2/7/2 صافي الربح الداخلي أو إجمالي ربح التشغيل المعدل**

**Net House Profit or Adjusted Gross Operating Profit**

ما زالت هناك مصروفات مرتبطة بتشغيل الفندق لم يتم الاعتراف بها وتسجيلها عند مستوى الربح الداخلي ، تلك المصروفات يشار إليها بصفة عامة على أنها المصروفات الثابتة ، أو المصروفات الإضافية أو عوامل الاستثمار. إن الذي يجمع بين

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

خصائص تلك الأنواع من المصروفات يتمثل في أنها ثابتة كما أنها ليس لها علاقة بمستويات تشغيل وأعمال الفندق بوجه عام ، أن الفندق يمكن أن يتم غلقة أو إدارته عند مستوى إشغال مرتفع أو منخفض ورغمًا عن ذلك فإن تلك المصروفات سوف تتضمن نفس القيمة وسيتعين سددها ، وحيث أن الإدارة ليس عليها رقابة علي تلك المصروفات فإنها لن يتم تضمينها في العمليات الحسابية الخاصة بتحديد الحوافز ، وكأمثلة علي تلك المصروفات قروض البنك ورسوم الرهن المدفوعة وتكاليف التأمين والتراخيص والإهلاك والضرائب العقارية .

وتكون معادلة حساب إجمالي ربح التشغيل المعدل علي النحو التالي :-

إجمالي ربح التشغيل - المصروفات الثابتة

**Fixed Expenses - Gross Operating Profit**

إن إجمالي ربح التشغيل المعدل يعتبر مقياس حقيقي أو دقيق للربحية الشاملة للفندق فهو يمثل مقدار الربح أو الأموال التي تذهب الي حساب البنك ، إن التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتكاليف الثابتة أو المتغيرة قد تم الاعتراف بها ودفعها . إن تلك الأرباح تمثل الأرباح المتاحة التي يتم تجزئتها وتوزيعها بين المالك وشركة الإدارة والامتياز أو أي منشأة أخرى لديها مصلحة تشغيلية في الفندق .

**2/7/3 الربح قبل أو بعد الضرائب Profit before and after Taxes**

أن المصروفات الاخيرة التي يتم الاعتراف بها وسددها هي مصروف الضريبة المرتبط بتشغيل الفندق ، ومن الأهمية بمكان تحديد من الذي سيقوم بدفع تلك الضرائب حيث يمكن أن يكون المالك أو شركة الإدارة اعتمادا علي عقد الإدارة ، وذلك سوف يكون له تأثير علي صافي الربح الداخلي **Net House profit** أو إجمالي دخل التشغيل المعدل **Adjusted Gross Operating Profit** اعتمادا علي كيف يتم تحديد طريقة دفع

## الفصل الثاني

الضرائب بوجه عام فإن الربح قبل الضرائب هو نفس مقدار إجمالي ربح التشغيل المعدل ، وبعد أن يتم دفع ضرائب الدخل يتم تحديد رقم الربح بعد الضرائب .

### 2/8 طبيعة وأدوات التحليل المالي

#### Nature and Tools of Financial Analysis

تستخدم المقاييس المالية غالباً لترتيب أداء الشركات ، فالنمو في المبيعات والعائد للمساهمين وهوامش الربح ، والعائد على حقوق الملكية كلها تعتبر مقاييس للأداء المالي يمكن تحديدها بتحليل القوائم المالية للشركة ، ومن بين الشركات الرائدة في هذا المجال شركة ميكروسوفت (كمبيوتر) ، شركة فايزر (رعاية صحية) ، شركة خطوط الطيران الأمريكية (نقل) .

فالقوائم المالية تتضمن ثروة من المعلومات الهامة المفيدة للمستثمرين ، الدائنين والمستخدمين الخارجيين الآخرين ، ومن الأهمية بمكان فهم كيفية جمع المعلومات من القوائم المالية وتحليلها .

### القوائم المالية المعدة للتحليل

#### Financial Statements are Designed for Analysis

أن رأس المال المستثمر في الاقتصاد العالمي حالياً في حالة تنقل دائم من مكان لآخر ، فالمستثمرين يحولون يومياً بلايين الدولارات المستثمرة بين شركات وصناعات ودول مختلفة ، وذلك من خلال أسواق رأس المال المنظمة مثل بورصة نيويورك للأوراق المالية، فرأس المال يتدفق إلى حيث يتوقع المستثمرون أن يحققوا أكبر عوائد بأقل مخاطر .

يتمثل هدف المحاسبة في إمداد متخذي القرار الاقتصادي بمعلومات مفيدة ، فالقوائم المالية التي تنتج من التشغيل المحاسبي يتم تصميمها لمساعدة المستخدمين في تحديد العلاقات والاتجاهات الأساسية ، ويتم تبويب وعرض القوائم المالية

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

لمعظم الشركات في شكل مقارن ، وغالبا تظهر كلمة مندمجة في رأس القوائم ، ويجب أن يكون لدي مستخدم القوائم المالية فهم واضح لتلك المصطلحات .  
تقوم معظم منظمات الأعمال بإعداد قوائم مالية ميوّبة **Classified Financial Statements** ، بمعنى أن البنود ذات الخصائص المعنية يتم وضعها معا في مجموعة أو تبويب واحد ، ويتمثل الغرض من هذا التبويب في عرض مجاميع فرعية مفيدة تساعد مستخدم القوائم في تحليلاتهم ، وقد تم تنميط هذه التوبيبات والمجاميع الفرعية في معظم المنشآت الأمريكية ، وهو ما ساعد متخذي القرار في مقارنة القوائم المالية لشركات مختلفة .

وفي القوائم المالية المقارنة **Comparative Financial Statements** تظهر قيم القائمة المالية لسنوات عديدة جنبا إلى جنب في أعمدة رأسية ، وهذا يساعد المستثمرين في تحديد وتقييم التغييرات الجوهرية والاتجاهات .  
وتتمتلك معظم شركات المساهمة الكبيرة شركات أخرى تقوم بإداء بعض أنشطتها التجارية ، والشركة المساهمة التي تمتلك شركات أخرى تعتبر هي الشركة الأم **Parent Company** ويطلق على الشركات المملوكة مصطلح الشركات التابعة **Subsidiaries** ، فمثلا شركة **Pepsi Co.** التي تنتج البيبسي كولا تمتلك وتُشغل أيضا شركة **Tropicana** وشركة **Frito-Lay** وفي الأساس تعتبر الشركات التابعة جزء من المنظمة المعروفة بأسم **Pepsi Co.** وتعرض القوائم المالية المجمعة **Consolidated Financial Statements** الموقف المالي ونتائج التشغيل للشركة الأم وشركاتها التابعة كما لو كانت منظمة أعمال واحدة .

### أدوات التحليل Tools of Analysis

من السهل ملاحظة التغييرات الجوهرية في البيانات المالية عند وضع قيم القائمة المالية لعاملين أو أكثر جنبا إلى جنب في أعمدة متجاورة ، ويطلق على

الفصل الثاني

هذه القائمة مصطلح القائمة المالية المقارنة ، وعادة ما توضح قيم السنة الأحداث في عمود على الجانب الأيسر ، وغالبا يتم إعداد الميزانية ، قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية في شكل قوائم مقارنة ، وفيما يلي قائمة دخل مقارنة موجزة جدا تغطي ثلاثة أعوام :

شركة Benson			
قائمة دخل مقارنة			
عن الأعوام المنتهية في 31 ديسمبر 1999 ، 2000 ، 2001 ،			
(بالآلاف دولار)			
2001	2000	1999	
\$ 600	\$ 500	\$ 400	صافي المبيعات
<u>370</u>	<u>300</u>	<u>235</u>	تكلفة البضاعة المباعة
\$ 230	\$ 200	\$ 165	مجمل الربح
<u>194</u>	<u>160</u>	<u>115</u>	المصروفات
<u>\$ 36</u>	<u>\$ 40</u>	<u>\$ 50</u>	صافي الدخل

توفر القوائم المالية المقارنة معلومات مالية هامة تفيد في الحصول على فهم أفضل ، فمبيعات شركة Benson بلغت 600.000 دولار في عام 2001 بعد أن كانت 500.000 دولار في عام 2000 ، 400.000 دولار في عام 1999 تعد معلومة مفيدة في فهم اتجاه مبيعات الشركة ، وهناك أرقام قليلة في القائمة المالية تعتبر جوهرية بشكل كبير في حد ذاتها ، وفي علاقتها بكميات أو قسيم أخرى وباتجاه التغيير ، إن التحليل هو إلى حد كبير بناء علاقات جوهرية وتحديد التغييرات والاتجاهات ، وهناك أربعة أساليب تحليلية شائعة الاستخدام هي : (1) التغييرات بالقيمة والنسب المئوية ، (2) النسب الاتجاهية ، (3) نسب المكونات ، (4) النسب والمؤشرات .

### التغييرات بالقيمة والنسب المئوية Dollar and Percentage Changes

إن قيمة التغيير من عام إلى عام تعتبر من الأمور الجوهرية والتعبير عن هذا التغيير في شكل نسب يضيف منظور جديد ، فمثلا إذا زادت مبيعات هذا العام بمبلغ 100.000 دولار فإن عرضها بأن هناك زيادة 10% عن مبيعات العام الأخير التي تبلغ 1 مليون دولار يعطي منظور مختلف عن عرضها بأن هناك زيادة 1% عن مبيعات العام الأخير وقدرها 10 مليون دولار .

تتمثل قيمة أي تغيير في الفرق بين القيمة في العام المقارن والقيمة في سنة الأساس ، وتحسب نسبة التغيير بقسمة قيمة التغيير بين السنتين على القيمة في سنة الأساس ، وهذا موضح في الجدول التالي باستخدام بيانات من قائمة الدخل المقارن المعروضة من قبل .

بالآلاف		الزيادة أو النقص		عام	عام	عام
عام	عام	عام	عام	عام	عام	عام
2001	2000	1999	2000	2001	2000	2001
صافي	\$ 600	\$ 500	\$ 400	\$ 100	\$ 100	\$ 100
المبيعات	36	40	50	(4)	(10)	(10)
صافي الدخل						

بالرغم من أن صافي المبيعات زاد بمقدار 100.000 دولار في كلا من عام 2000 ، عام 2001 فإن نسبة التغيير اختلفت بسبب التحول في سنة الأساس من 1999 إلى 2000 ، ولا توجد مشاكل في حساب هذه النسب عندما تكون أرقام سنة الأساس قيم موجبة ، وعموما إذا ظهرت قيمة سالبة أو صفر في سنة الأساس فلن يمكن حساب نسبة التغيير ، وعلى ذلك إذا حدثت صافي خسارة في شركة

Benson في عام 2000 فلن يمكن حساب نسبة التغير في صافي الدخل من عام 2001 إلى عام 2000 .

#### تقييم نسب التغييرات في المبيعات والأرباح Evaluating Percentage Changes in Sales and Earnings

إن حساب نسب التغيير في المبيعات ، مجمل الربح وصافي الدخل من عام إلى عام نال يلقي الضوء على معدل النمو بالشركة ، فإذا حدث نمو في الأنشطة الاقتصادية لشركة ما فإن المبيعات والأرباح يجب أن تزيد بأكثر من معدل التضخم ، افترض مثلا أن مبيعات شركة زادت بمعدل 6% بينما ارتفع المستوى العام للأسعار بمعدل 10% هنا يمكن إرجاع كل الزيادة في قيمة المبيعات إلى التضخم ، وليس بالزيادة في حجم المبيعات (عدد الوحدات المباعة) فالشركة باعت في الحقيقة سلع أقل من العام السابق ، ومن المعتاد عند قياس قيمة أو نسبة التغيير في المبيعات والأرباح ربع السنوية مقارنة النتائج في الربع الحالي مع مثلتها بنفس الربع بالعام السابق ، ويمنع استخدام نفس الربع بالعام السابق كفترة أساس من تشويه عملية التحليل بالتقلبات الموسمية في نشاط الأعمال .

#### النسب الإنتاجية Trend Percentages

غالبا ما يتم التعبير عن التغييرات في عناصر القائمة المالية من سنة الأساس للسنوات التالية بنسب الاتجاه لكي توضح مدى واتجاه التغيير ، وهناك خطوتان ضروريتان لحساب نسب الاتجاه : الأولى : اختيار سنة الأساس وإعطاء كل عنصر في القوائم المالية لسنة الأسس وزن قدرة 100% ، الثانية : التعبير عن كل عنصر بالقوائم المالية للأعوام التالية كنسبة من قيمة سنة الأساس ، ويتم ذلك بقسمة عنصر مثل المبيعات في السنوات التي تلي سنة الأساس على قيمة المبيعات في سنة الأساس .



### أسس : أوزل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

فمثلا ، يفترض أنه تم اختيار سنة 1996 كسنة الأساس وأن مبيعات سنة الأساس تبلغ 300.000 دولار وكما هو موضح فيما يلي يتم حساب نسب الاتجاه للمبيعات بقسمة قيمة المبيعات في كل عام تالي على 300.000 دولار ، ويعرض الإيضاح أيضا القيم السنوية لصافي الدخل ، ويتم حساب نسب الاتجاه لصافي الدخل بقسمة قيمة الدخل في كل عام تالي على قيمة سنة الأساس وقدرها 15.000 دولار .

	2001	2000	1999	1998	1997	1996
المبيعات	\$ 450.000	\$ 360.000	\$ 330.000	\$ 321.000	\$ 312.000	\$ 300.000
صافي الدخل	22.950	14.550	21.450	19.200	15.600	15.000
ستظهر نسب الاتجاه بعد إجراء الحسابات المذكورة من قبل كالاتي :						
	2001	2000	1999	1998	1997	1996
المبيعات	%150	%120	%110	%107	%104	%100
صافي الدخل	153	97	143	128	104	100

وتوضح نسب الاتجاه في هذا المثال نمو متواضع جدا في المبيعات في السنوات الأولى ونمو سريع في عام 2000 ، 2001 كما يوضح صافي الدخل أيضا اتجاه نمو متزايد باستثناء عام 2000 عندما نقص صافي الدخل بالرغم من الزيادة القوية في المبيعات ، وقد تم التغلب على المشكلة في عام 2001 مع الزيادة الشديدة في صافي الدخل وبصفة عامة فإن نسب الاتجاه تعطي صورة عن ربحية ونمو المنشأة القابلة .

### نسب المكونات Component Percentages

توضح نسب المكونات الحجم أو الضرر النسبي لكل عنصر ضمن المجموعة أو الإجمالي فمثلا يمكن التعبير عن كل عنصر كنسبة من إجمالي الأصول بالميزانية ، ويوضح ذلك بشكل سريع الأهمية النسبية لكل نوع من الأصول

## الفصل الثاني

بالإضافة إلى القيمة النسبية للتمويل من الدائنين الحاليين والدائنين في الأجل الطويل وحملة الأسهم .

ومن خلال حساب نسب المكونات بعدة يرانيات متتالية يمكن ملاحظة أي العناصر يتزايد في الأهمية وأيها أصبح أقل أهمية .

التطبيق الآخر لنسب المكونات هو التعبير عن كل عناصر كنسبة من صافي المبيعات بقائمة الدخل ، يطلق على هذه القائمة قائمة دخل الأساس المشترك **Common Size Statement** ، فيما يلي قائمة دخل موجزة بالقيم وفي شكل الأساس المشترك :

قائمة الدخل				
نسب العناصر		القيم بالدولار		
2001	2000	2001	2000	
% 100	% 100	\$ 1.000.000	\$ 600.000	صافي المبيعات
% 70	% 60	700.000	360.000	تكلفة البضاعة المباعة
% 25	% 30	250.000	180.000	المصروفات (متضمنة ضرائب الدخل)
% 5	% 10	\$ 50.000	\$ 60.000	صافي الدخل

بالنظر لنسب المكونات يتضح أن الزيادة في تكلفة البضاعة المباعة (من 60% إلى 70%) تم تعويضها جزئيا بالنقص في المصروفات كنسبة من صافي المبيعات، مما تسبب في نقص صافي الدخل من 10% إلى 5% من صافي المبيعات .

### النسب والمؤشرات Ratios

النسبة هي تعبير حسابي بسيط للعلاقة بين عنصر وآخر ، بمعنى أن ينظر إلى كل عنصر كنسبة من عنصر آخر .

### أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

يمكن صياغة النسب والمؤشرات بعدة طرق ، وللتوضيح باستخدام نسبة التداول - حيث تعبر عن العلاقة بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة ، فإذا كانت الأصول المتداولة 100.000 دولار والالتزامات المتداولة 50.000 دولار فيمكن القول أن نسبة التداول 2 إلى 1 (يكتب هذا 2 : 1) أو يمكن القول بأن الأصول المتداولة 200% من الالتزامات المتداولة ، وكلا العبارتين يلخص العلاقة بشكل صحيح ، بمعنى أن الأصول المتداولة ضعف الالتزامات المتداولة ، وتعتبر النسب مهمة بصفة خاصة في فهم القوائم المالية لأنها تسمح لنا بمقارنة معلومات قائمة مالية بمعلومات قائمة مالية أخرى ، فمثلا يتم مقارنة صافي الدخل (من قائمة الدخل) بإجمالي الأصول (من الميزانية) لمعرفة مدى كفاءة استخدام الإدارة للموارد المتاحة ، ولكي تكون النسبة مفيدة فإن القسمتين لمقارنتين يجب أن تكونا مرتبطتين بشكل منطقي ، وسوف نستخدم النسب بشكل مكثف في الأجزاء التالية من هذا الفصل لفهم أفضل للأبعاد النهائية للأنشطة المالية للمنشأة .

### معايير المقارنة Standards of Comparison

يسعى المحللون الماليون بشكل مستمر للبحث عن بعض معايير المقارنة لمعرفة ما إذا كانت العلاقات التي وجدوها مفضلة أم غير مفضلة وذلك عند استخدام التغييرات بالقيم والنسب ، والنسب الاتجاهية ونسب المكونات والنسب والمؤشرات ، وهناك معيارين هما : (1) الأداء الماضي للشركة ، (2) أداء الشركات الأخرى في نفس الصناعة ، (لأغراض الإدارة الداخلية ، توجد مقارنة أخرى هامة مع القيم المتوقعة أو المخططة بالموازنة) .

### الأداء الماضي للشركة Past Performance of the Company

إن مقارنة المعلومات المالية للفترة الحالية بالمعلومات المماثلة للأعوام السابقة تعطي بعض الأسس للحكم على ما إذا كانت حالة المنشأة في تحسن أم تسدهور ،

## الفصل الثاني

أحيانا يطلق على مقارنة البيانات عبر الزمن مصطلح التحليل الأفقي **Horizontal** للتعبير عن فكرة عرض البيانات لعدد من الفترات المتعاقبة ، ويمكن التمييز بينه وبين التحليل الرأسي **Vertical** أو الثابت **Static** الذي يشير إلى عرض المعلومات المالية لفترة محاسبية وحيدة .

بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان موقف الشركة في تحسن أم تدهور ، فإن التحليل الأفقي قد يساعد في إجراء تقديرات للتوقعات المستقبلية ، سيرا لأن التغييرات قد تعكس اتجاهها في أي وقت فإن استخدام الاتجاهات الماضية في التخطيط للمستقبل يتضمن قدر من المخاطر بالطبع .

ويتمثل عيب التحليل الأفقي في أن المقارنة مع الماضي لا تقوم أي أساس للتقييم بشكل مطلق فصافي دخل 1% من مبيعات العام الماضي و3% من مبيعات هذا العام يوضح في الواقع أن هذا تحسنا ، ولكن إذا كان هناك دليل أن صافي الدخل يجب أن يكون 7% من المبيعات فإن نتيجة كلا العاملين غير مفضلة .

### معايير الصناعة Industry Standard

يمكن التغلب على حدود التحليل الأفقي إلى حد ما من خلال إيجاد علامات إرشاد أو مقياس مقارن **Benchmark** ملائمة لقياس أداء شركة ما ، وتمثل علامات الإرشاد المستخدمة من قبل معظم المحللين في أداء الشركات المماثلة والتي يمكن مقارنتها بها ومتوسط أداء عدة شركات في نفس الصناعة .

وعندما مقارنة شركة معينة بمنافسيها أو بمتوسطات الصناعة ، فإن نتائجها ستكون سليمة فقط إذا كانت الشركات قابلة للمقارنة بشكل منطقي في السنوات الأخيرة فإنه يصعب تعريف مصطلح الصناعة **Industry** نظرا للعدد الكبير من الشركات المتنوعة التي تكونت ، وحتى الشركات التي تقع في نفس الصناعة قد تكون غير قابلة للمقارنة في العديد من المجالات .

### جودة ونوعية الأرباح Quality of Earnings

تعتبر الأرباح هي دماء الحياة Lifeblood بالنسبة لمنشأة الأعمال ، فلا توجد منشأة تستطيع البقاء طويلا وتحقق أهدافها الأخرى إذا لم تكن قادرة على تحقيق الأرباح ، فالخسائر المستمرة تستنزف الأصول وحقوق الملكية وتتترك الشركة تحت رحمة الدائنين ، وعند تقييم مستقبل الشركة فإننا لا نهتم بالمبلغ الإجمالي للأرباح فقط بل أيضا بمعدل Rate العائد على المبيعات وعلى إجمالي الأصول وعلى حقوق الملكية ، بالإضافة إلى أننا يجب أن ننظر إلى ثبات الأرباح ومصدرها ، فمثلا يعتبر تحقيق أرباح شاذة Erratic عبر فترة من السنوات شئ مرغوب فيه بدرجة أقل من تحقيق مستوي ثابت من الأرباح وتحقيق أرباح متزايدة يعتبر مفضلا عن تحقيق أرباح ثابتة .

أن تحليل مبيعات وأرباح خطوط المنتج الرئيسية يعتبر مفيدا عند تقييم الأداء المستقبلي للشركة . فشركات القطاع العام تضمن قوائمها المالية ملاحق إضافية توضح مبيعات وأرباح خطوط المنتجات والمناطق الجغرافية ، وتساعد هذه الملاحق المحللين الماليين في التنبؤ بأثر التغييرات في طاب المستهلك لأسواق معينة من المنتجات على الشركة .

يعبر المحللون الماليون غالبا عن رأيهم بأن أرباح أحد الشركات أعلى جودة من أرباح الشركات المماثلة الأخرى ، ويظهر مفهوم جودة ونوعية الأرباح Quality of Earnings لأن إدارة كل شركة يمكن أن تختار من بين عدة مبادئ وطرق محاسبية تعتبر كلها مقبولة قبولا عاما . وغالبا ما تقع إدارة الشركة تحت ضغط كبير للتقرير عن أرباح مرتفعة ، وقد يتم توجيه السياسات المحاسبية نحو هذا الهدف ، ولقد أشرنا إلى أثر الاختيار من بين طريقتي FIFO ، LIFO لتقويم المخزون واختيار سياسات الإهلاك على الأرباح المقرر عنها بالفترة الحالية ،

## الفصل الثاني

وللحكم على جودة الأرباح يجب أن يراعي المحلل ما إذا كانت الطرق والمبادئ المحاسبية المختارة بواسطة الإدارة تؤيد إلى قياس متحفظ للأرباح أم تميل إلى تضخيم الأرباح المقرر عنها .

### جودة ونوعية الأصول والقيمة النسبية للدين

#### Quality of Assets and Retative Amount of Debt

بالرغم من أن مستوي مرض من الأرباح قد يكون مؤشر جيد لمعقدة الشركة في الأجل الطويل على سداد ديونها وإجراء التوزيعات ، إلا أننا يجب أن ننظر أيضا إلى هيكل الأصول ، وحالتها ودرجة سيولتها وتوقيت سداد الالتزامات ، وإجمالي قيمة الديون غير المسددة - فقد تكون الشركة رابحة ، ولكنها لا تستطيع سداد التزاماتها في موعدها ، وقد تبدو المبيعات والأرباح مرضيه ولكن المعدات وأصول المصنع قد تكون في حالة متدهورة نتيجة لسياسات الصيانة الرديئة ، وبراءات الاختراع القيمة قد تكون مستنفدة وقد تكون هناك خسائر جوهرية على وشك الحدوث نتيجة للتحرك البطيء للمخزون والمديونات المتعلقة بعمليات ماضيه، تتعرض الشركات ذات المديونية كبيرة القيمة غالبا إلى زيادات في معدلات الفائدة ، وإلى تخفيضات مؤقتة في التدفقات النقدية الداخلة .

#### Impact of Inflation أثر التضخم

إن القوائم المالية المعدة وفقا للتكلفة التاريخية لا تعكس تماما - أثناء فترة التضخم الجوهري - الموارد الاقتصادية أو الدخل الحقيقي (real) (وفقا لقيمتها الشرائية) لمنشأة الأعمال ، ولقد أوصى FASB أن تدرج الشركات في تقاريرها السنوية ملاحق إضافية توضح آثار التضخم على قوائمها المالية ، ويعتبر هذا الإفصاح الإضافي اختياري وليس إلزامي ، فمعظم الشركات لا تدرج هذه

## اسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

الملاحق الإضافية نظراً للتكلفة العالية لإعداد هذه المعلومات ، بالإضافة إلى حقيقة أن مستخدمي القوائم المالية لا يجدون بصفة عامة أن تلك المعلومات مفيدة.

### 2/9 أهمية وطرق التحليل المالي في الفنادق

#### Methods of Financial Analysis in Hotels

يتطلب تحليل التقارير والقوائم المالية فهم أساسي بالأرقام ومن أين تأتي وكيف يتم تنظيمها وعرضها ، وماذا تعني ، وما تقيسه وكيف يتم استخدامها . ذلك الجزء يناقش مفاهيم ذات ارتباط بالأرقام بهدف تحليل القوائم المالية .

### 2/9/1 هدف دالة التحليل المالي

هناك طريقتين هامتين لاستخدام الأرقام في تشغيل الفنادق ، حيث تستخدمان لقياس الأداء المالي بالإضافة إلى تزويد الإدارة بأداة تستخدم في تشغيل الفندق .

#### A- لأغراض قياس الأداء المالي To Measure Financial Performance

توفر الأرقام طريقة لتحديد كيف يتم أداء العمل بالفندق ، أن قياس الأداء المالي يعتبر تاريخياً بطبيعته كما أنه يستخدم الأرقام والنتائج الفعلية من أجل تقييم أداء الفندق . وهي تشير إلى كيفية أداء وإنتاج الفندق كما أنه يقوم بمقارنة وتقييم ذلك الأداء بمقاييس محددة . وفي سبيل ذلك يتم الرجوع للخلف للتطلع إلى القوائم المالية الرئيسية الثلاثة التي تستخدم جميعها في قياس الأداء المالي .

توضح قائمة الأرباح والخسائر ( P&L ) الإيرادات والمصروفات والأرباح الخاصة بفترة زمنية محددة ، ففي كل فترة سير ، وربع سنة ، أو سنة يتم تسجيل الأرقام المنتجة في قائمة الأرباح والخسائر والتي تشير إلى إذا ما كانت إيرادات وأرباح الفندق في تحسن أو انخفاض أو تظل كما هي . أما الميزانية العمومية فإنها توضح الأصول والالتزامات وحقوق الملكية للفندق في فترة محددة . تشير تلك الأرقام إلى ما إذا كان الفندق في حالة مالية

## الفصل الثاني

أقوى عن طريق زيادة الأصول أو حقوق الملكية أو العكس ، أن الأرقام تشير أيضا إلى كيف يتم تحويل استثمارات الشركة سواء ما إذا كان قد بدأ بمزيد من القروض مقارنة بحقوق الملكية أو بمزيد من حقوق الملكية مقارنة بالقروض . أما قائمة التدفقات النقدية فإنها توضح مقدار النقدية الذي تم توليده عن طريق الفندق وكيف يتم استخدامه بفعالية في تشغيل الفندق خلال فترة زمنية محددة . أن النقدية والسيولة تعتبران في غاية الأهمية لنجاح الفندق ، وتشير الأرقام المسجلة في قائمة التدفقات النقدية إلى كيف يتم الحصول على النقدية واستخدامها .

### B- لأغراض توفير أداة إدارية To Provide a Management Tool

توفر الأرقام وسيلة معينة للمديرين تمكنهم من التخطيط للمستويات المتباينة والمتعددة لحجم أعمال الفندق ، حيث يمكن أن يأخذ ذلك شكل التنبؤ بالإيرادات وجدولة الأجور وتطبيق ضوابط الربحية على التكلفة ، والتوسع في أعمال الفندق أو إعداد الموازنة السنوية . أن الأرقام تعطى للمديرين تغذية عكسية عن أعمالهم ومن ثم يساعدهم على إجراء التغييرات والتعديلات الملائمة . أن ذلك الجانب من استخدام الأرقام يعتبر ذو قيمة كبيرة جدا حيث أنه يمثل عملية أخذ أرقام المعلومات المقدمة وتطبيقها مرة أخرى بشكل عكسي مرتد لتشغيل الفندق .

### 2/9/2 دورة الإدارة المالية The Financial Management Cycle

من الأهمية بمكان فهم عملية دورة الإدارة المالية وكيف يتم توليد الأرقام واستخدامها في أعمال الفندق ، تتعامل تلك الدورة مع تدفق واستخدام الأرقام في أعمال الفندق .

### 1- العمليات تنتج الأرقام Operations Produce The Numbers

أن كافة الأنشطة المرتبطة بالأعمال اليومية للفندق تنتج الأرقام التي تقاسم الأداء ، ففي الفندق توفر العمليات اليومية الخدمات والبضائع للنزلاء متضمنة قسم



أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

الغرف والأغذية والمشروبات والمحلات وأي قسم آخر ينتج عمليات المبيعات وبالتالي الأرقام المستخدمة في التحليل المالي .

### **أن المحاسبة هي التي تعد الأرقام وتوفر تقارير وقوائم مالية**

Accounting Prepare The Numbers and Provide Financial Reports and Statements

في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر يتم تجميع وتلخيص والتقارير عن الأرقام الناتجة من كافة العمليات والأنشطة عن طريق قسم المحاسبة بالفندق . تصف تلك التقارير الأعمال والأنشطة ويتم توزيعها على المديرين الملائمين لفحصها واستخدامها.

### **أن المحاسبة والعمليات تقوم بتحليل الأرقام**

Accounting and Operations Analyze The Number

أن العمليات المحاسبية تعمل معا لفحص وتحليل التقارير ، حيث يتم التطلع إلى التغيرات وأسباب التغير ونتيجة التغير من أجل فهم العمليات وتحديد السبل للتغيير والتحسين .

### **تستخدم العمليات الأرقام مرة أخرى لإدارة أنشطة الفندق**

Operations Applies The Numbers back To The Business

بعد عمليات الفحص والمناقشات فإن مديري العمليات يقومون بتوجيه أي تغيرات ضرورية على العمليات لتصحيحها أو تحسينها . أن القدرة على التحليل بسرعة وبدقة واتخاذ إجراءات التعديلات الضرورية تعتبر جزء هام لأي تشغيل للفندق . حيث يمكن ذلك من التحسين المستمر حتى تتوافر مزيد من الإنتاجية وخلق قيمة مضافة أكثر في المنتجات أو الخدمات التي يؤديها الفندق .

### **2/10 مقارنة الأرقام مع بعضها لأعطاء مغزى لها**

Comparing Numbers To Give Meaning

يتطلب الأمر أن يتم مقارنة الأرقام بشئ معين حتى يتم إعطائها مغزى ومعني ، فمبيعات أحد الفنادق التي تبلغ مليون دولار في الشهر تشير إلى مستوى

## الفصل الثاني

المبيعات ، إلا أن الإجابة على استفسار ما إذا كان ذلك الرقم جيدا أم لا أو مقبول أو غير مقبول يتطلب إجراء مقارنة مع مقياس آخر .  
 أن المفهوم الأساسي للتحليل المالي يقوم على مقارنة الأرقام المنتجة عن طريق العمليات برقم آخر يتم تحديده على اعتباره أنه سوف يشير الي ما إذا كان هناك زيادة أو انخفاض عن المبيعات الشهري المحققة . أن المقارنات الأكثر شيوعا تتمثل في الآتي :

- |                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| 1- السنة السابقة | 2- نموزنة                  |
| 3- التنبؤ        | 4- الشهر أو الفترة السابقة |
| 5- أرقام مبدئية  | 6- أي هدف مقرر آخر         |

### 2/10/1 السنة السابقة Last Year

أن مقارنة النتائج المالية مع نتائج الفعلية للسنة السابقة تعتبر مقارنة مفيدة ، أن التقييم الأول للعمليات المالية يتمثل في بيان إذا ما كانت العمليات أفضل من العمليات في السنة السابقة . أن أفضل النتائج تتمثل في إذا كانت العمليات الفعلية للسنة الحالية أفضل من نظيرها في العام السابق أو المتضمنة في الموازنة ، أن النتيجة الأسوأ إذا ما كانت السنة الحالية أسوأ من السنة السابقة .

### 2/10/2 الموازنة Budget

يتم مقارنة النتائج المالية عن الشهر أو الفترة الربع سنوية أو عن السنة بالمقرر في الموازنة المقدرة ، أن الموازنة تمثل الخطة التشغيلية المالية الرسمية عن سنة واحدة للشركة ، تتضمن الموازنات الزيادات المخططة في الإيرادات والأرباح بالإضافة إلى تحسينات الإنتاجية في التكاليف والمصروفات . أن مقارنة النتائج الفعلية بالموازنة يوضح ما إذا كانت أعمال الفندق تتحرك في اتجاه المخطط والمقدر بالموازنة وتقترب من الوفاء بها أم تزيد أو تنقص عن القيم المقدرة بالموازنة .

## Forecast 2/10/3 التنبؤ

أن التنبؤات تقوم على تحديث الموازنة ، فيما يتم إعداد الموازنة مرة واحدة على مستوى إجمالي العام فإن التنبؤ يتم عملة بشكل متصل لتعديل أو بهدف الارتباط بظروف المنشأة الحالية . أن التنبؤات يمكن أن تكون أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو مرتين في السنة أو يمكن أن تطبق في نهاية السنة ، وتعتبر التنبؤات هامة حيث أنها تنسم بأنها أكثر حداثة كما أنها تساعد على تقدير أداء المنشأة مقارنة بالموازنة .

## Previous Month or Period 2/10/4 الشهر أو الفترة السابقة

تعتبر تلك المقارنات هامة حيث أنها تحدد الاتجاهات في تشغيل الفندق ، أن هدف أي مشروع يتمثل في التحسين بشكل مستمر ، أن فحص الأداء من شهر إلى شهر يشير إلى اتجاه وتوجه أعمال الفندق ، ويمكن أن توضح أيضا التحسينات التي يأمل مدير الفندق في تحقيقها من نتائج تحسين الأعمال من أجل الاحتفاظ بحرك الفندق نحو الاتجاه الصحيح .

## Per forma 2/10/5 التقديرات المبدئية الأولية

أن المشروع الجديد ليس لديه أي معلومات تشغيلية تاريخية ، لذلك فإن الإدارة والبنوك يعدون تقديرات مبدئية تأسيسا على ظروف السوق والعوائد السائبة المتوقعة ، أن المعلومات المبدئية تمثل تقديرات أو توقعات عن اعتقادات الخبراء الماليين في أداء المشروع لعملياته في السنة الأولى من تشغيله. ويتم استخدام تلك التقديرات الأولية للسنة الأولى من أعمال المشروع وبعد ذلك يتم إجلاله بموازانات يتم أعدادها تأسيسا على الأداء الفعلي للسنة الأولى ، أن التقديرات يتم استخدامها لتكوين وتحديد توقعات مبدئية بالإيرادات والأرباح التي سوف تنتج التدفقات النقدية الضرورية لإعادة سداد القروض والاستثمارات .

## Other Goals 2/10/6 الأهداف الأخرى

عادة ما تحدد المنشأة أهداف أخرى أو مقاييس مرجعية لمقارنة الأداء الفعلي بها . وكأمثلة على ذلك هامش الربح المحسن للوفاء بأهداف مقرررة أو تحقيق مستويات محددة من الإيرادات أو الدخول في أسواق جديدة .  
وللتوضيح يفترض أن مبيعات الفندق الشيرية الحالية \$1000000 ، ويفترض أنه في السنة السابقة كانت المبيعات الشيرية \$950000 ، ومن هنا يتضح أن هناك زيادة بمقدار \$50000 والتي تشير إلى وجود تحسن جيد نتيجة زيادة المبيعات ، ومع ذلك فإن كانت المبيعات الشيرية بالموازنة \$1100000 فإن ذلك يشير إلى انخفاض المبيعات عن المقدر بالموازنة بمقدار \$100000 وهذا أمرا غير جيدا .

وبتحليل أداء المبيعات الشيرية الحالية التي تبلغ \$1000000 يتضح أن هناك زيادة في المبيعات \$50000 عن السنة السابقة ، إلا أن هناك انخفاض عن الموازنة بمبلغ \$100000 ، ومن ثم فإن الأداء كان جيدا وسيئا أيضا ، وربما السؤال الآخر الذي ينبغي طرحه هو ما إذا كان رقم المبيعات المحدد بالموازنة مبالغا فيه أم لا ، حيث أن مقارنة المبيعات بالموازنة \$1100000 بالمبيعات الفعلية في السنة السابقة التي تبلغ \$9500000 تشير إلى وجود زيادة متوقعة في المبيعات بمبلغ \$150000 ، ويمكن أيضا قياس تلك الزيادة في صورة نسبة مئوية عن طريق قسمة الزيادة بمقدار \$150000 على مبيعات السنة السابقة بمبلغ \$950000 للحصول على النسبة المئوية للزيادة بالموازنة والتي بلغت 15.8% ، وتشير تلك النسبة إلى وجود زيادة مبالغ فيها بالموازنة . حيث أن مدير الفندق سيكون سعيدا بوجود زيادة في المبيعات بمقدار \$50000 عن السنة السابقة (نسبة

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

زيادة تبلغ 5.3%) ، ومن ثم يتعين على المدير فحص السبب وراء تلك الزيادة المقدره بالموازنة بنسبة 15.8% وتحليل لماذا لم تتحقق .

عموما أن مقارنة الأرقام بشئى آخر يعتبر أمرا ضروريا لإعطاء مغزى لتلك الأرقام ، وهذا يعتبر هاما لاسيما بالنسبة لقوائم الأرباح والخسائر . ويتم تحليل الميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية بشكل أكثر تعمقا للبحث عن التغييرات عن القوائم السابقة أو الأهداف أو المقاييس المرجعية مقارنة بالموازنات ، وعادة ما لا يكون هناك موازنة لهاتين القائمتين ولذلك السبب عادة ما يتم مقارنتهما بالشهر أو الفترة السابقة أو بهدف معين ، وغني عن القول فإن تلك المقارنة لأي تقرير مالي مع الفترة السابقة (شهر أو سنة) أو الموازنة أو التنبؤات أو التقديرات أو بهدف مقرر يكون لأغراض إعطاء مغزى للأرقام التي يتضمنها ، وفي ضوء ذلك يمكن الإشارة إلي ما إذا كانت العمليات قد تحسنت أم لا .

### 2/11 قياس التغيير لشرح الأداء Measuring Change To Explain Performance

أن أحد أكثر العناصر أهمية في التحليل المالي هي توفير المقدره على تحديد أين تحدث التغييرات وما الذي يسبب تلك التغييرات . فينبى الفئسادق الكبيرة ذات الأقسام والخدمات المتعددة فإن التقارير المالية للتحليل المالي الفعال يجب أن تحدد موقع القسم الذي حدث به تغير وتحديد أسباب ذلك التغير . هل حدث التغير في الإيرادات - وإذا كان الأمر كذلك هل ذلك التغير قد حدث في الحجم أم السعر ؟ أم أن ذلك التغير قد حدث في المصروفات ، وإذا كان الأمر كذلك هل حدث التغير في تكلفة المبيعات؟ أم الأجور؟ أم المزايا؟ أم المصروفات التشغيلية الأخرى؟، هل ذلك التغير قد حدث في المصروفات المباشرة أم المصروفات غير المباشرة أم في المصروفات المتغيرة أم المصروفات الثابتة؟، هل التغير قد حدث في قسم واحد أم كثير من الأقسام، هل تأثرت العمليات بتغييرات موجبة أم سلبية؟.

## الفصل الثاني

يتم تحديد التغييرات عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء السابق ، أو بهدف أو مقياس آخر محدد . تلك التغييرات يمكن أن تكون خاصة بأحد الشهور أو فترة ربع سنوية أو سنة واحدة . وكلما زادت اله 'ومات التي تم الحصول عليها ، صوص ذلك التغير كلما كان هناك احتمال أفضل باتخاذ قرار جيد للاستجابة لتلك التغييرات .

يتم قياس التغييرات سواء أكانت موجبة أم سالبة في صورة وحدات أو قسيم بالجنية أو في صورة نسب مئوية . أن تلك المقاييس الثلاثة يمكن أن تشير إلي الكثير عن أداء الفنادق ، مثل المثال المتقدم بلغت المبيعات الشهرية الحالية بمبلغ \$1000000 ، وقد كانت هناك زيادة نقدية عن مبيعات السنة السابقة بمبلغ \$50000+ ونسبة مئوية +5.0% عن السنة السابقة أيضا . وتعتبر تلك الزيادة بمثابة تغير بالموجب .

وبأداء نفس عملية التحليل المالي عن طريق مقارنة مبيعات الشهر بمبلغ \$1000000 بالمبيعات المناظرة في الموازنة يتضح أنها تقل بمبلغ \$100000 ونسبة مئوية 9.1% ، ومن ثم يوجد تغير بالسالب نتيجة مقارنة رقم المبيعات للشهر بالموازنة .

أما القياس الأخير فهو يركز على الوحدات ، فإذا كانت المبيعات الإجمالية للشهر بمبلغ \$1000000 تتعلق بإيرادات الغرفة ، فإن الوحدة ستكون عدد الغرف التي تم بيعها وسوف تشير التقارير المحاسبية إلى عدد الغرف التي تم بيعها وتحديد متوسط معدل الغرفة ، وبافتراض أن متوسط معدل الغرفة \$80 فإنه يمكن حساب عدد الغرف المباعة عن طريق قسمة إجمالي مبيعات الغرف بمقدار \$1000000 على متوسط معدل الغرف \$80 ونتيجة لذلك يتم الحصول على عدد 12500 غرفة مباعة . ويجب أن يقابل ذلك عدد الغرف المباعة في التقرير المحاسبي .

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتدليل المالي

مما سبق يتضح عدد الغرف المباعة (الحجم) وتبلغ 12500 غرفة ، إلا أنه لم يتم التعرف على ما أن ذلك يعتبر جيدا أم لا مقارنة بمبيعات الشهر في السنة السابقة (\$950000) ، أن الإجابة سوف تأتي من التقرير المحاسبي في السنة السابقة . وإذا ما أشار ذلك التقرير إلى أن متوسط المعدل الخاص بالسنة السابقة كان \$78 ، وكان هناك عدد 12180 غرفة مباعة ، فإنه يمكن ضرب ذلك معا للحصول على مبيعات شهرية بمبلغ \$950000 ، والآن يمكن مقارنة الحجرات المباعة الفعلية لذلك العام 12500 بعدد الحجرات المباعة في السنة السابقة 12180 ، ويمكن أيضا أن تتم مقارنة متوسط المعدل لتلك السنة \$80 بمتوسط المعدل في السنة السابقة \$78 .

يوضح الجدول رقم (2/6) عملية حساب الزيادات من السنة السابقة بالقيمة والوحدة والنسبة المئوية للمبيعات الشهرية للسنة الحالية بمبلغ \$1000000 .

### 2/12 استخدام النسب المئوية في التحليل المالي

#### Using Percentages in Financial Analysis

أن النسب المئوية تعتبر أحد أرقام الطرق الثلاثة التي نستخدم لقياس الأداء المالي ، حيث توفر بعد إضافي أو رؤية أو زاوية في التحليل المالي . أن النسب المالية تقيس العلاقات والتغيرات حيث أنها دائما ما تتضمن رقمين .

#### 2/12/1 حساب النسب المئوية Calculating Percentages

أن النسب المالية تمثل نتيجة الربط بين رقمين لتحديد العلاقة بينهما ، أن التغير في أحد الأرقام يغير النسب المئوية الناتجة . ويمكن أن يتغير كلا الرقمين ، وعندما يحدث تغير في النسبة المئوية من المهم معرفة أي رقم تغير وما الذي سبب ذلك التغير . على سبيل المثال :

النسبة المئوية لتكلفة الأجور يساوي قيمة مصروف الأجور مقسوما على قيمة الإيراد المرتبط .

الفصل الثاني

فإذا كان مصروف أجور القسم \$350 وكان إيراد القسم \$1000 فإن النسبة المئوية لتكلفة الأجور يمكن أن تتزايد أو تنخفض بطريقتين ، فقد تنشأ تكلفة الأجور المتزايدة من زيادة مصروف الأجور الفعلي أو من انخفاض الإيرادات . وبالاتمرار في نفس المثال يتضح :

جدول رقم (2/6)

مقارنة المبيعات الفعلية بالسنة السابقة

	المبيعات	الغرف المباعة	متوسط المعدل
السنة الحالية	\$1000000	12500	\$80
السنة السابقة	\$950000	12180	\$78

الإجابات على الجدول السابق

مقارنة المبيعات الفعلية بالسنة السابقة

	المبيعات	الغرف المباعة	متوسط المعدل
السنة الحالية	\$1000000	12500	\$80
السنة السابقة	\$950000	12180	\$78
الاختلاف بالقيمة	\$50000	320	\$2
الاختلاف بالنسبة المئوية	50.3%+	20.6%+	2 - 6% +



## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

1- مصروف الأجور \$400 / إيراد القسم \$1000 = 40% النسبة المئوية للأجور.

2- مصروف الأجور \$350 / إيراد القسم \$875 = 40% النسبة المئوية

لتكلفة الأجور .

فإذا ما زاد مصروف الأجور سيتعين تحليل أرقام تكلفة العمل لتبين أين حدثت الزيادة وما الذي سبب تلك الزيادة .

في المثال الأول فإن مصروف الأجور قد زاد من \$50 إلى \$400 إلا أن إيراد القسم قد ظل كما هو دون تغير عند \$1000 . وهذا لا يعتبر أمراً جيداً حيث تم إنفاق \$50 زيادة على الأجور دون وجود زيادة في الإيرادات ، ومن ثم فإن تشغيل الفندق يصبح أقل إنتاجية .

أما في المثال الثاني فإن تكلفة الأجور ظلت كما هي دون تغير عند \$350 ، إلا أن إيراد القسم قد انخفض بمقدار \$125 حيث وصل إلى \$875 ، وهذا لا يعتبر أيضاً أمراً جيداً حيث تم إنفاق نفس المقدار على الأجور \$350 إلا أنها أدت إلى مبيعات أقل بمقدار \$875 ، مرة أخرى فإن تشغيل الفندق مازال أقل إنتاجية .

وعندما يتم تحديد أين حدثت التغيرات يمكن بعد ذلك البحث عن أسباب التغيرات وإجراء أي تعديلات ضرورية لتحسين الأعمال ، وسوف يكون التصرف التصحيحي مختلفاً في كل مثال . ففي المثال الأول سوف يتم التطلع إلى إجراء جدولة التغيرات للرجوع إلى تكلفة أجور بنسبة 35% ، أما في المثال الثاني سوف يتم التطلع إلى قسم المبيعات تسوية ما الذي أحدث الهبوط في المبيعات إلى \$875 ولتحديد كيف يمكن أن يتم تصحيحه . في أي الحالتين سوف يكون هناك دور هام للتحليل المالي لإجراء أي تغيرات ضرورية في جدولة تكلفة العمل لتعديل التنبؤ في أحجام الإنتاج ومبيعاتها المقابلة

### 2/12/2 ما الذي تقيسه النسب المئوية What Percentages Measure

أن النسب المئوية تقيس العلاقات والتغيرات ، وكمثال على العلاقات المشابهة السابق الخاص بتكلفة الأجور ، حيث تشير تكلفة الأجور %35 إلى أن 35 قرش لكل جنيه إيراد يتم استخدام تكلفة الأجور المرتبطة مع إنتاج ذلك الجنيه من الإيراد . وكمثال آخر النسبة المئوية لتكلفة الطعام حيث تعني النسبة المئوية لتكلفة الطعام الفعلية أن 40 قرش لكل جنيه إيراد طعام يتم استخدامها لدفع تكلفة الطعام المرتبطة لإنتاج جنيه واحد من الإيراد .

أن النسبة المئوية لتكلفة الطعام سوف تزيد أو تنقص تأسيما على التغيرات في تكاليف الطعام أو إيرادات الطعام ، وحتى يصبح الأمر أكثر إنتاجية وربحية فإن مصروف الطعام الفعلي الذي يؤدي إلى مبيعات يتعين أن ينخفض أو يظل ثابتا في حين أن إيراد الطعام سيزيد ، وحتى يصبح الأمر أقل إنتاجية فإن تكلفة الطعام يتعين أن تزيد إلا أن إيراد الطعام سيظل ثابتا . وعن طريق التطلع إلى كل رقم وتحديد أي تغير يمكن تحليل الأرقام وتحديد ما الذي تغير وكيف يؤثر ذلك على الأداء التشغيلي .

وبالتطلع إلى مثال آخر للنسب المالية والتغير ، إذا ما زادت الإيرادات من \$1000 إلى \$1200 فإن التغير الناتج بالدولار يمثل زيادة بمقدار \$200 الحساب التغير بالنسبة المئوية المرتبطة يتم قسمة الزيادة بمقدار \$200 عن الإيراد الأصلي بمبلغ \$1000 وتكون النتيجة %20 زيادة في الإيرادات . أن مقدار التغير دائما ما يتم قسمته عن طريق الأساس أو رقم البداية أو الرقم الأصلي . أن التغير بالنسبة المئوية يمكن أن يتم حسابه في الإيرادات أو المصروفات أو الأرباح أو الأصول أو الوحدات أو الالتزامات أو حقوق الملكية أو أي حساب آخر محدد .

## أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

أن استخدام النسب المئوية في عملية التحليل المالي تتضمن ثلاثة خطوات الأولى تتمثل في تحديد وقياس التغير ، والثانية تتمثل في تحديد بسبب التغير ، والثالثة تتمثل في تطوير وتطبيق إجراء تصحيحي في الأعمال اليومية .

### 2/13 الأنواع الأربعة للنسب المئوية المستخدمة في التحليل المالي للفنادق

#### Four Types Of Percentages Used in Financial Analysis For Hotels

#### 2/13/1 النسب المئوية لتكلفة أو المصروف

#### Cost Or Expense Percentages

تلك النسب تشير إلى قيم المصروفات التي ترتبط بالإيرادات والمبيعات المقابلة لها . أن الأمثلة السابقة لتكلفة الأجور وتكلفة الطعام توضح النسب المئوية للتكلفة . يمكن أن يتم حساب النسب المئوية للتكلفة لأي حساب مصروف أو أي نوع له تكلفة محددة مرتبطة به .

أن المعادلة الخاصة بالنسبة المئوية للتكلفة تتمثل في قيمة المصروفات مقسومة على قيمة الإيراد المناظر ، على سبيل المثال يفترض أن إيرادات الغرف عن شهر يناير قد بلغت \$40000 ، وأن تكاليف الأجور قد بلغت \$5000 ، وأن تكاليف المزايا قد بلغت \$2000 ، وأن تكاليف الاحتياطيات قد بلغت \$4000 ، وأن تكاليف הביاضات وقد بلغت \$1500 ، وقد تكون معادلة المصروف على النحو التالي: التكلفة / إيراد القسم ، وتصبح النسب المئوية للتكلفة لشهر يناير على النحو التالي :

$$\text{تكلفة الأجور} = 12.5\% \left( \frac{\$40000}{\$5000} \right)$$

$$\text{تكلفة المزايا} = 5.00\% \left( \frac{\$40000}{\$2000} \right)$$

$$\text{تكلفة الاحتياطي} = 10.00\% \left( \frac{\$40000}{\$4000} \right)$$

$$\text{تكلفة הביاضات} = 3.8\% \left( \frac{\$40000}{\$1500} \right)$$

### Profit Percentages 2/13/2 النسب المئوية للربح

أن النسب المئوية للربح تشير إلى مقدار قيمة الإيراد الذي يظل ثابتا بعد أن يتم سداد كافة المصروفات . حيث يتم قياس الأرباح بالقيمة والنسب المئوية، حيث يقيس مقدار الربح مقدار المبيعات بالجنيه التي تظل بعد طرح التكاليف والمصروفات ، أما النسب المئوية للربح ، فإنها يمكن تطبيقها على مستويات مختلفة من الأرباح : أرباح القسم ، إجمالي أرباح التشغيل .

وتعتبر النسب المئوية لربح القسم هامة حيث أن كل قسم يمثل مركز ربحية له نسبة مئوية مختلفة للربح مما يترتب عليه ربحية مختلفة للقسم ، على سبيل المثال فإن قسم الغرف عادة ما يكون له مدى ربح للقسم يتراوح ما بين 65% إلى 75% ، أما قسم الطعام فعادة ما تتراوح نسبة ربحيته ما بين 30% إلى 40% ، أما قسم أرباح محل التجزئة في قاعة الانتظار بالفندق فإنه يتراوح ما بين 25% إلى 35% أما نسبة أرباح المطعم فعادة تكون حوالي ما بين صفر إلى 10% ، ومن الممكن أيضا أن تعمل المطاعم بخسارة ، لذلك يكون لها نسبة مئوية سالبة ويتمار إليها بالنسبة المئوية لخسارة المطعم بدلا من النسبة المئوية لأرباح المطعم.

### Mix Percentages 2/13/3 النسب المئوية المختلطة

تشير النسبة المئوية المختلطة إلى إجمالي نسبة الأرباح التي تأتي من أقسام مختلفة ومقدار ما يضيفه كل قسم إلى ذلك الإجمالي .

ويمكن أن يتم قياس النسب المئوية المختلطة بالوحدات أو بالجنيهات (الولايات) ، وهي تعتبر مفيدة لأنها توفر مقياس كمي لكل جزء من الكل .

تحدد النسب المئوية لخلطة المبيعات نصيب أو مقدار كل قسم مبيعات يضيفه إلى إجمالي المبيعات ، وفيما يلي مثلا على خلطة مبيعات الفندق .

أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

القسم	المبيعات بالدولار	النسبة المئوية للمبيعات
مبيعات الغرف	\$1000	%50
مبيعات الطعام	300	%15
مبيعات المشروبات	200	%10
مبيعات الحفلات	500	%25
<b>إجمالي المبيعات</b>	<b>\$2000</b>	<b>%100</b>

إذا كان لكل قسم نفس النسبة المئوية للربح فإن النسبة المئوية لخلطة المبيعات لن تكون مفيدة ، حيث في تلك الحالة فإن نفس مقدار الربح سوف تنتج من كل دولار إيراد بغض النظر عن القسم ، ومع ذلك فإن النسب المئوية لربح القسم الفعلية تكون مختلفة جدا كما تم توضيحه فيما سبق ، وللتوضيح يفترض أضافه النسب المئوية لربح القسم إلى ذلك المثال :

القسم	الربح	المبيعات	خلطة المبيعات	الربح	خلطة الربح
	النسبة المئوية	بالدولار	النسبة المئوية	بالدولار	النسبة المئوية
مبيعات الغرف	%70	\$1000	%50	\$700	%70.7
مبيعات المطعم	%10	300	%15	30	%3.5
مبيعات المشروبات	%30	200	%10	60	%6.1
مبيعات الحفلات	%40	500	%25	200	%20.2
<b>إجمالي المبيعات / الأرباح</b>		<b>\$2000</b>	<b>%100</b>	<b>\$990</b>	<b>%100</b>

والآن يمكن التوصل إلى استنتاجات إضافية بخصوص المبيعات والأرباح الشهرية :

- أن قسم الغرف أنتج 50% من المبيعات إلا أنه أسفر عن 70.7% من إجمالي الأرباح بالدولار .
- أن قسم المطعم أنتج 15% من المبيعات ولكن أسفر عن 30% فقط من إجمالي الأرباح بالدولار .

## الفصل

- أن قسم المشروبات أنتج 10% من المبيعات ولكن أسفر عن 6.1% من إجمالي الأرباح بالدولار .
- أن قسم الحفلات قد أنتج 25% من المبيعات بالإضافة إلى 20.2% من إجمالي الأرباح بالدولار .
- تلك المعلومات تشير إلى أن قسم الغرف هو المساهم الرئيسي في كل من المبيعات والأرباح . ومن ثم فإن ذلك القسم يجب أن يكون له الأولوية الرئيسية . أما قسم حفلات فهو يمثل ثاني أعلى مساهم في الأرباح سواء بالدولار أو بالنسب المئوية ، وما زال من الأهمية أن يتم التركيز على أعمال قسم المطعم والمشروبات رغما انهما لم يساهما إلا بنسبة 9.1% معا ، إلا أنهما يحققان 25% من المبيعات .
- أن تلك النسب المئوية المختلطة توفر مجرد أمثلة على النسب المئوية خلطة المبيعات والأرباح ، ويمكن أيضا أن يتم حساب نسبة مئوية لذلك الخليط للوحدات المباعة أو القطاع السوقى أو فترات المناسبات أو أي وحدة أخرى يتم قياسها وتسجيلها . وفيما يلي أمثلة على قطاعات السوق للغرف المباعة أو خلطة فترة وجبات بالمطعم ، حيث يتم إيضاحها على أساس الوحدات ، والغرف المباعة أو طبقا لحساب العميل .

فترات وجبات المطعم			قطاعات السوق للغرف المباعة		
النسبة المئوية للخلطة	العملاء	فترة الوجبة	النسبة المئوية للخلطة	الغرف المباعة	
41.7%	325	القطار	60%	1500	عابرة
24.3%	190	الغذاء	28%	700	مجموعة
34.0%	265	العشاء	12%	300	عقد
100%	780	الإجمالي	100%	2500	الإجمالي

2/13/4 **تغير النسبة المئوية Percentage Change**

تلك النسبة المئوية تعتبر هامة حيث أنها تقيس التقدم أو النقص في التقدم ، والسؤال المثار هو هل مبيعات المطعم تتزايد أو تنخفض مقارنة بالشهر السابق؟ وأي فترة وجبات توضح التحسن الأكبر هل الإفطار أم الغذاء أم العشاء؟ وهل تتزايد المبيعات بسبب وجود زيادة في عدد العملاء أو بسبب زيادة متوسط الشيكات؟ هل التغير في النسبة المئوية توفر تلك المعلومات .

يتم حساب التغير في النسبة المئوية عن طريق قسمة مقدار التغير بالدولار (الزيادة أو الانخفاض) على المقدار الأصلي (الأساسي) ، ففي المثال السابق فإن التغير أو الاختلاف سيتم حسابه عن طريق طرح نتائج الشهر الفعلية أو الحالية من الأساس أو الشهر السابق ، بعد ذلك يتم قسمة مقدار التغير هذا على الأساس أو الشهر السابق بعد ذلك يتم قسمة مقدار التغير على الأساس أو في ذلك المثال نتائج الشهر السابق ، على سبيل المثال فإن مبيعات ذلك الشهر تبلغ \$4800 مقارنة بمبيعات الشهر السابق بمقدار \$4500 ويترتب على ذلك اختلاف بمقدار \$300 . ومن هنا يكون من الأهمية أن يتم ربط الأرقام بالأعمال الفعلية . تؤدي تلك العمليات الحسابية إلى اختلاف بمقدار \$300 . وبعد ذلك يتم التعرف على وجود اختلاف موجب ، حيث أن مبيعات الشهر الحالي ( بمقدار \$4800 ) أكبر من مبيعات الشهر السابق بمقدار \$4500 .

2/14 **الاتجاهات في التحليل المالي Trends in Financial Analysis**

أن تحليل الاتجاهات يعتبر هاما للغاية من حيث أنه يوضح اتجاه أو تحرك أعمال الفندق أو الصناعة أو الاقتصاد القومي والدولي ، أن فهم الأنواع المختلفة

## الفصل الثاني

للاتجاهات وكيف تؤثر على أعمال الفندق يعتبر جزءا هاما في التحليل المالي ، ومن هنا يتعين مناقشة أنواع تلك الاتجاهات .

### Short and Long-Term Trends الاتجاهات قصيرة وطويلة المدى

من المهم التطلع إلى كل من الاتجاهات قصيرة وطويلة الأجل ، حيث أن الاتجاهات قصيرة الأجل ( التي تقل عن 90 يوم ) غالبا ما تتضمن فترة موسمية أو دورات أعمال متوقعة أو الصناعة ، أن الفندق الذي يتجه ببطي لأسفل بسبب الموسمية أو دورة الصناعة يجب أن يتم تقييمه بشكل مختلف عن الفندق الذي يتجه ببطي لأسفل بسبب المنافسة المتزايدة أو جودة المنتج أو الخدمة أو مشاكل التسعير ، أما الاتجاهات طويلة الأجل فإنها تعتبر أفضل في تقييم المنتجات أو الخدمات لاسيما عندما يتم مقارنته بأداء المنافسين أو الصناعة .

وعندما يتم النظر إلى الأداء الشهري للفندق من الأهمية أن يتم التمييز بين الأداء المالي الفقير لاحد الشهور والأداء المالي الفقير لشهور عديدة ، ومن النمطي أن يكون لدى الفندق مشكلة أو حدث في أحد الأوقات يؤدي إلى أداء يقل عن المتوقع في أحد الشهور ، أن أحد الشهور في حد ذاته لا يشكل اتجاه أو علامة على مشكلة رئيسية أو طويلة الأجل ، ومع ذلك فمن الأهمية أن يتم تصحيح أي أداء فقير لمنعه من أن يظل مشكلة مستمرة .

فإذا ما كان لدى الفندق أداء فقير لشهور عديدة فإن ذلك يمثل الاتجاه الذي يشير إلى وجود علامة تحذير أو إنذار إلى وجود مشاكل رئيسية طويلة الأجل ، وقد تضطر الإدارة إلى القيام بتقييمات وتحليلات رئيسية لتحديد ما الذي يسبب الأداء الفقير المستمر وكيف يمكن أن يتم تصحيحه . أن تصحيح سبب الأداء الفقير لشهور عديدة أو للسنة تعتبر مهمة أهم و أكبر من مجرد تصحيح أحد المشاكل التي يتأثر بها شهر واحد فقط .



## 2/14/2 اتجاهات الإيراد والمصروف والربح

## Revenue, Expense and Profit Trends

أن كافة تلك الاتجاهات توضحها قائمة الأرباح والخسائر ، حيث أن كل اتجاه فردى يتم مقارنته باتجاهين لتحديد ما إذا كان الأداء المالي يتحسن أو يهبط . على سبيل المثال إذا ما اتجه الإيراد لأعلى وظل المصروف ثابتا كما هو فإن اتجاه الربح يجب أن يكون في اتجاه لأعلى أيضا ، تقسم تلك الاتجاهات بأنها جيدة وذات علاقات جيدة بين الإيرادات والمصروفات والأرباح ، ومع ذلك فإذا كانت الإيرادات ذات اتجاه تصاعدي وأن المصروفات ذات اتجاه تصاعدي بمعدل أسرع فإن ذلك سوف يؤدي إلى أرباح أدنى ، ولا يعد ذلك اتجاه جيد ، وللأهمية القصوى يتعين التحقق من اتجاه الإيرادات والمصروفات وتأثير ذلك على زيادة أو تخفيض الأرباح ؟ بشكل متكافئ من الأهمية تحديد أي من تلك الاتجاهات الثلاثة تزايد أو تتخفف بشكل أسرع أو أبطئ من الاثنين ؟ ، على سبيل المثال إذا ما كانت المبيعات تزايد بنسبة 5% وأن المصروفات تزايد بنسبة 10% ، فإن الأرباح تتخفف . أن الحالة الأفضل لتزايد الأرباح تصبح عندما تزايد المبيعات وتخفف المصروفات .

أن الاتجاهات المحققة وغير المنفصلة التي تؤثر على الإنتاج والأرباح يتم توضيحها على النحو التالي :

الاتجاهات التي تخفف الأرباحالاتجاهات التي تزيد الأرباح

- تزايد الإيرادات وانخفاض المصروفات .
- تزايد الإيرادات وثبات المصروفات .
- تزايد الإيرادات وتزايد المصروفات .
- تزايد الإيرادات بشكل أسرع من المصروفات .
- انخفاض الإيرادات وتزايد المصروفات .
- ثبات الإيرادات وتزايد المصروفات .
- تزايد المصروفات بشكل أسرع من الإيرادات .

### 2/14/3 اتجاهات الفنادق والصناعة Company and Industry Trends

من الأهمية ان يتم مقارنة اتجاه الفندق مع اتجاه الصناعة والاقتصاد العام . هل اتجاه الفندق  
فهل يتمشى اتجاه الفندق مع اتجاه الصناعة والاقتصاد العام . هل اتجاه الفندق  
نتيجة لنجاح أو فشل اعماله ، او نتيجة لظروف تؤثر على كامل الصناعة أم نتيجة  
للبيئة الاقتصادية العامة ، ان الاتجاه يمكن ان ينتج من أى من أو كل تلك  
الظروف، ومن المهم ان يتم تحديد اسباب الاتجاهات الخاصة بالفندق والصناعة  
وبعد ذلك يمكن اجراء التصرف الملائم .

على سبيل المثال اذا ما هبطت ارباح الفندق بنسبة 10% عن السنة السابقة  
وانخفض متوسط الصناعة بنسبة تتراوح ما بين 8% الى 12% ، من ثم يمكن  
القول ببساطة ان انخفاض ارباح الفندق ترجع الى عوامل تتعلق بالفندق ذاته (وحدات  
مشاكل او اداء داخلي غير قوى) وليس بسبب عوامل ترجع الى الصناعة ، ومع ذلك  
فإذا هبطت ارباح الفندق بنسبة 10% عن السنة السابقة ، وزادت متوسطات الصناعة  
بنسبة 2% ، من ثم يمكن القول بأن سبب انخفاض ارباح الفندق كانت بسبب مشاكل أو  
اداء داخلي للفندق وليس بسبب عوامل تتعلق بالصناعة .

أن اسباب الانخفاض بنسبة 10% فى ربحية الفندق تختلف عما يحدث فى  
الصناعة ، ويجب ان يتم معالجتها بوسائل مختلفة لتصحيح المشاكل وتحسين أوجه  
النقص فى الفندق وحيث يمكن ان يتم تحقيق مستويات الأرباح المرغوب فيها .

### 2/14/4 اتجاهات الاقتصاد العامة - التوهمية والدولية

#### General Economic Trends-National and International

أن العالم يتضاءل فى الحقيقة والمشاكل الموجودة فى بلدان اخرى أو اجزاء  
اخرى من العالم يمكن أن تؤثر على اداء اعمال الفندق فى احد البلدان ، حيث أن  
سعدل التضخم ومعدلات الفائدة ومعدلات البطالة وأدلة ثقة العملاء وعجز الموازنة

---

---

### أسس تحليل الأرقام والمحاسبة والتحليل المالي

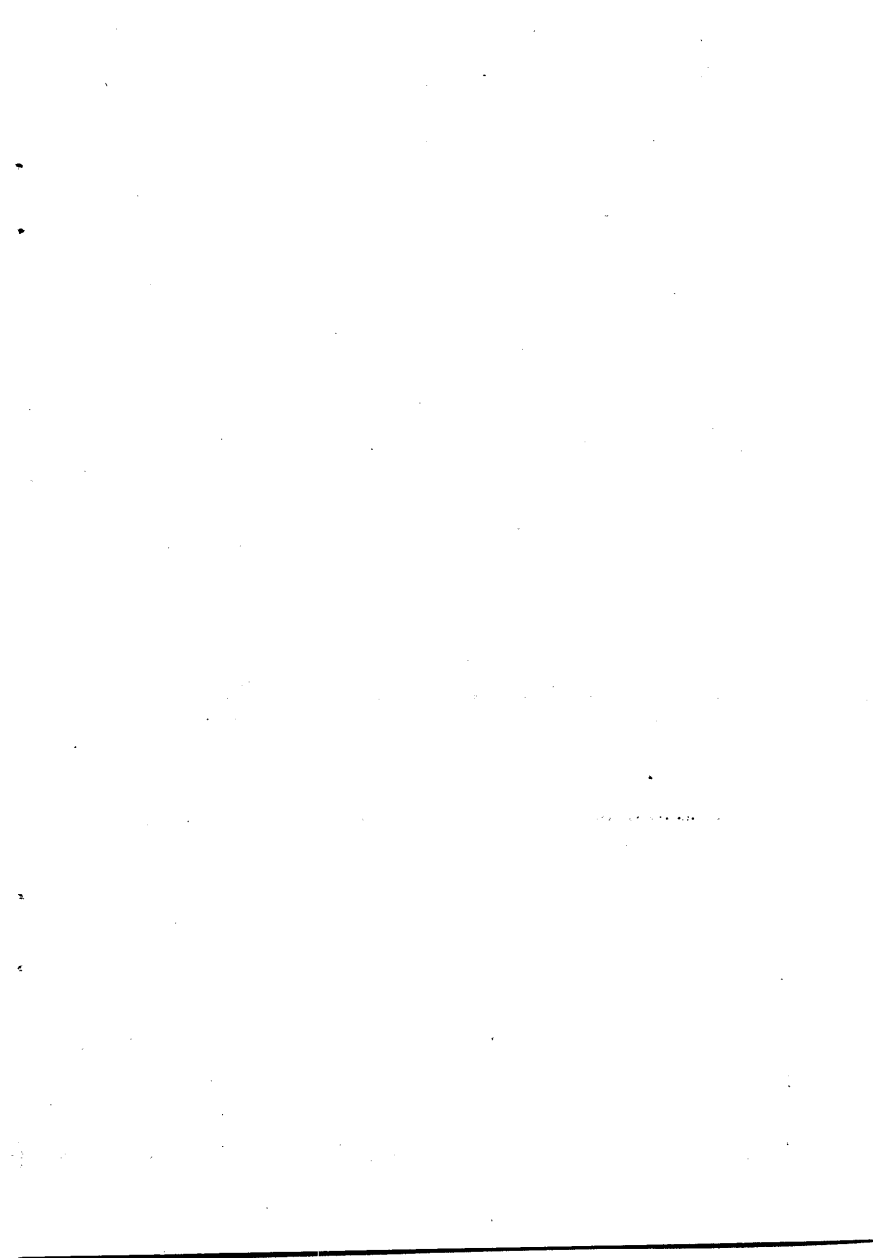
ومعدلات اسعار الصرف بالاضافة الى البيئات الاجتماعية والسياسية المختلفة جميعها تمثل عوامل يمكن أن يكون لها تأثيرات كبيرة على اعمال منشأة الاعمال عامة والفنادق خاصة ، والمثال الأكثر وضوحا والدراماتيكي هو الهجمة التي حدثت في 11 سبتمبر 2001 والتي غيرت البيئة الاقتصادية والسياسية والعسكرية والاجتماعية لكل بلد في العالم ، حيث أن كل صناعة ومشروع قد طور سياسات واجراءات واستراتيجيات جديدة للبقاء في ظل بيئة سلبية ومضطربة .

عنصر اخر من التأثيرات الاقتصادية القديمة تتمثل في فهم دورات النشاط ، فالنمو الاقتصادي والاسواق القوية المضطربة أو البيئات الاجتماعية والسياسية المستقرة لا يمكن ان تظل مستمرة للأبد ، فهناك دورات اعمال قد تكون قصيرة (سنة شهور ) وقد تكون طويلة ( من خمس الى عشرة اعوام ) تحدث في انشطة الاعمال والاقتصاد العادية .

و يمكن ان يساعد التحليل المالي الفندق في تحديد دورات النشاط ومبيعاتها وتحديد أفضل ممارسات التي تسمح بأفضل اعمال في اي بيئة إقتصادية .

# الفصل الثالث

تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق



**الفصل الثالث****تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق  
Operating Departments Organization****محتويات الفصل**

- 3/1 الخرائط التنظيمية للفنادق .
- 3/2 المكاتب الأمامية .
  - 3/2/1 أنشطة المكتب الأمامي .
  - 3/2/2 وظائف المكتب الأمامي .
  - 3/2/3 موظفو المكتب الأمامي .
- 3/3 قسم الإشراف الداخلي .
  - 3/3/1 مشرفوا الأدوار .
  - 3/3/2 مشرف الغرف .
  - 3/4 قسم الأطعمة والمشروبات .

## 3/1 الخرائط التنظيمية Organizational Charts

حيث أن الفندق يعتبر مؤسسة ضخمة تحتوي علي عدد كبير من العاملين موزعين علي الأقسام المختلفة ولكل منهم واجباته ومسئوليته ، فهناك احتياج كبير لتنظيم الفعاليات والنشاطات المختلفة ولكل منهم واجباته ومسئوليته ، فهناك احتياج كبير لتنظيم الفعاليات والنشاطات المختلفة للعاملين في هذه الأقسام ، حيث يجب أن يعرف كل عامل بوضوح واجباته ومسئوليته وكذلك تفاصيل العمل المطلوب منه وكيفية تنفيذه ، من هنا كان لازماً وجود خرائط تنظيمية للفندق .

والخرائط التنظيمية للفنادق عبارة عن مخطط تفصيلي للهيكل الإداري فيها يوضح توزيع مسؤوليات العمل علي الإدارات المختلفة ، ومدى الارتباط والتنسيق بين الإدارات وبعضها البعض ، وبيان الوظائف والاختصاصات لهذه الإدارات .

والخريطة التنظيمية للفندق تمكن المدير من معرفة وظيفة كل فرد من العاملين في فندقه وكذلك مسئول كل قسم أو إدارة بالإضافة إلي أنها تعطي للموظفين في الفندق صورة واضحة عن من هو الرئيس المباشر وممن يأخذون التعليمات والأوامر المباشرة ومعرفة التسلسل الإداري المتبع .

والخريطة التنظيمية لأي فندق تعتمد بالطبع علي موقع وحجم هذا الفندق وعدد الغرف ودرجته وأماكن الخدمة المختلفة به ونوع التشغيل وطبيعة النظام الاقتصادي والإداري والتكنولوجي السائد في الدولة .

وعموماً فإن الفندق السياحي ينقسم بصفة عامة إلي عديد من الأقسام التي يمكن تصنيفها إلي أقسام تشغيلية **Operational** وأقسام استشارية خدمية **Staff** علي النحو التالي :-

**A- الأقسام التشغيلية**

وهي تمثل الأقسام التي لديها علاقة مباشرة مع العملاء والزلاء وهي التي تقوم بالتشغيل الفعلي للفندق ، وعادة ما تتضمن قسم الغرف بالإضافة إلي قسم الأغذية والمشروبات .

**B- الأقسام الاستشارية**

وهي تلك الأقسام التي تخدم كافة أقسام الفنادق وتزودها بالدعم والعون ، وعادة ما تتضمن أربعة أقسام رئيسية هي قسم المبيعات والتسويق ، قسم الموارد البشرية ، قسم المخازن والهندسية والصيانة بالإضافة إلي قسم المحاسبة .  
وفيما يلي أمثلة علي الخرائط التنظيمية السائدة للفنادق (كبيرة ومتوسط وصغيرة):-  
وهذين القسمين اليامين يطلق عليهما الواجهة الأمامية للفندق أو مركز الإيراد في الفندق حيث يحققان وحدهما حوالي 90% من مجمل الإيرادات وليس معنى هذا أن هذين القسمين أهم من الأقسام الأخرى مثل قسم الغسيل والكي " اللوندرى" والنادي الصحي ، التليفون ، الفاكس ، السلكس ، وموقف السيارات ، حمام السباحة، إيجار المحلات وغيرها من الخدمات والتسهيلات التي يقدمها الفندق للزلاء والضيوف ، بل أن كل أقسام الفندق متساوية في الأهمية وتكمل بعضها البعض ولا غنى عن بعضها البعض ، فكل قسم يعمل بالتنسيق مع الأقسام الأخرى ولا يمكن استغناء عنها لإنجاز أعماله .

**3/2 المكاتب الأمامية Front of Fices**

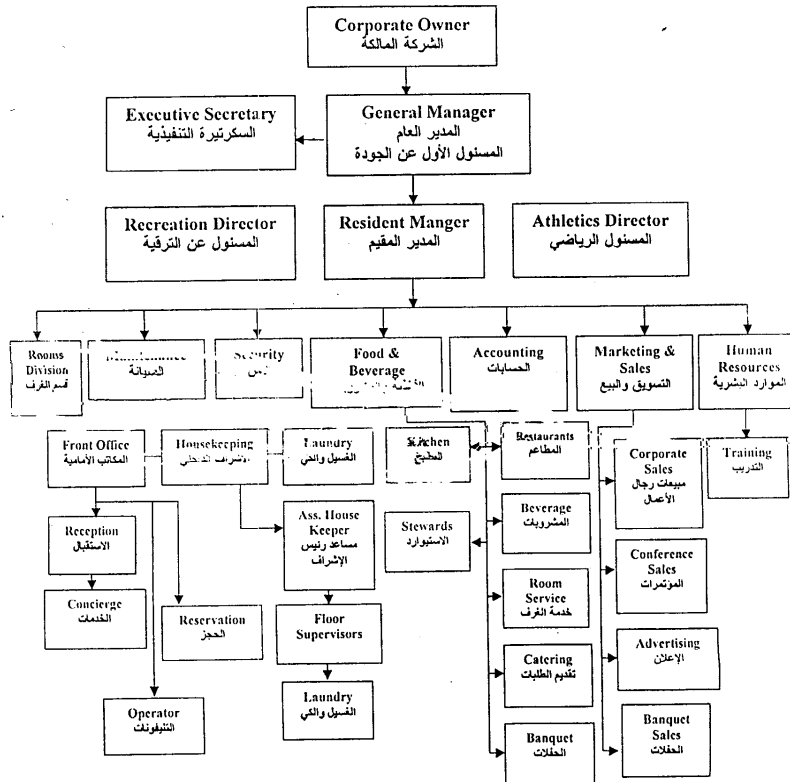
يعتبر قسم الغرف Rooms Department من أهم أقسام الفندق حيث يمكن وصفه بأنه عقل وقلب الفندق ، ويتكون من المكاتب الأمامية Front of Fices ، والأشراف الداخلي House Keeping .



تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

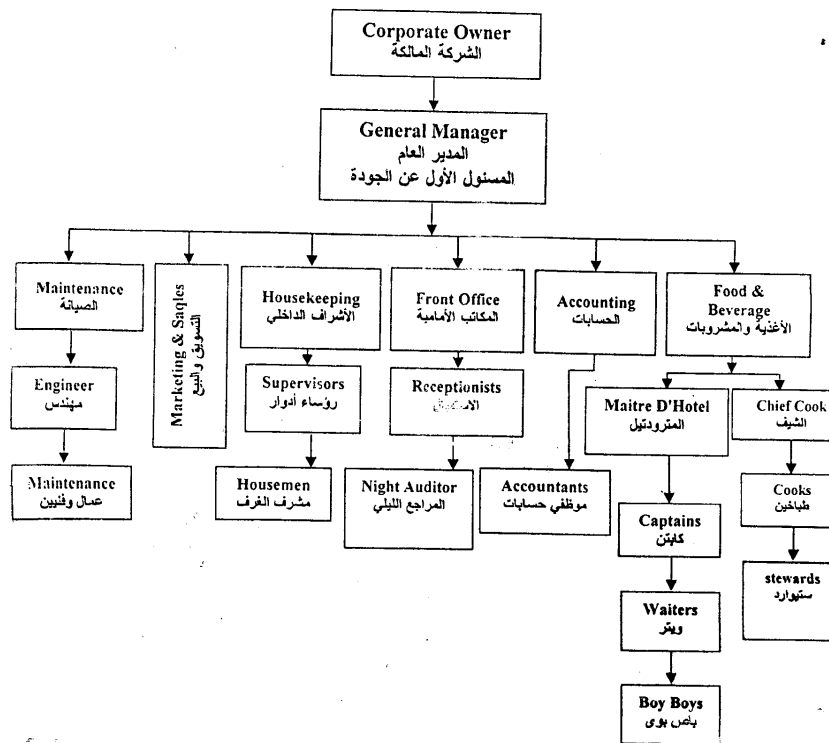
شكل رقم (3/1)

هيكل تنظيمي لفندق كبير



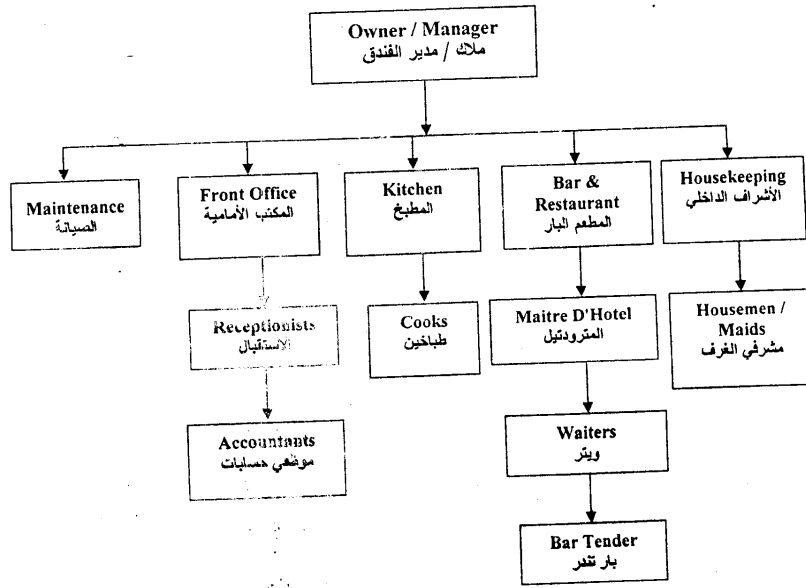
شكل رقم (3/2)

هيكل تنظيمي لفندق متوسط



شكل رقم (3/3)

هيكل تنظيمي لفندق متوسط



## 3/2/1 أنشطة المكتب الأمامي The Front Office

يعتبر قسم الحجز والاستقبال أو كما يطلق عليه " المكتب الأمامي " من أهم أقسام الفندق حيث فهو واجهة الفندق ، وحركة الاتصال بين النزلاء والإدارة كما أنه أول مكان يتصل به النزيل عند دخوله إلى الفندق لحجز غرفته وتسجيل حضوره واستلام المفاتيح ، يوضح الشكل (3/4) خريطة تنظيمية للمكتب الأمامي كما أنه آخر مكان يقف عنده النزيل لسداد تكاليف إقامته ومسحوباته ويقع بالصالة الرئيسية بالمدخل Lobby .

وحيث أن انطباعات النزيل نتيجة لأول لقاء له مع موظفي هذا القسم هي التي يحملها معه طوال مدة إقامته ، فإنه يمكن الحكم علي مدى كفاءة الإدارة عن طريق مستوي الخدمة التي يقوم بها موظفي هذا القسم تجاه نزلاء الفندق .

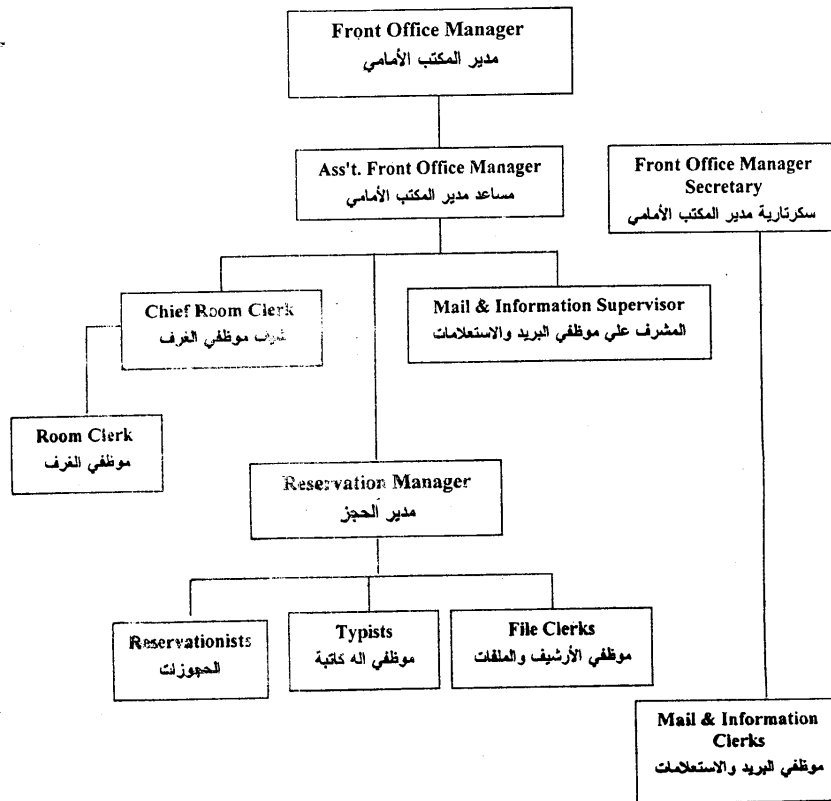
## 3/2/2 وظائف المكتب الأمامي

يتكون المكتب الأمامي في الفندق من مكاتب الحجز والاستقبال والاستعلامات والكاشير والسويتش بالإضافة إلي حاملي الحقائق Concierges وحيث أن المكتب الأمامي يعتبر حلقة الاتصال بين نزلاء الفندق والإدارة . لذلك فإنه يمكن تلخيص وظائفه الرئيسية فيما يلي :

- 1- تحية النزلاء والترحيب بهم باسم إدارة الفندق .
- 2- بيع الغرف واستلام الحجوزات وتسجيل النزلاء وتخصيص الغرف لهم .
- 3- استلام وتوزيع البريد والرسائل وطرود البريد علي النزلاء أثناء تواجدهم بالفندق أو إرسالها إلي عناوينهم بعد مغادرتهم للفندق .
- 4- إعطاء المعلومات فيما يخص بالفندق وأنواع الأنشطة الأخرى التي تهتم بالنزلاء .

شكل رقم (3/4)

خريطة تنظيمية للمكتب الأمامي



### الفصل الثالث

- 5- تنمية المبيعات بالفندق عن طريق محاولة بيع الخدمات المختلفة التي يقدمها مثل صالات الطعام والنادي الليلي .... والغسيل والكي .... الخ .
- 6- الرد علي استفسارات النزلاء ومحاولة التحقيق فيهم واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الأوضاع .
- بالإضافة إلي ما تقدم يتولي المكتب الأمامي ببعض الوظائف التي لا تتصل اتصالا مباشرا بالنزلاء هي :
- 1- إخطار الإدارة عن عدد النزلاء يوميا وقيمة الخدمات التي قدمت إليهم إلي غير ذلك من البيانات التي يتضمنها التقرير اليومي .
- 2- إخطار قسم الإشراف الداخلي للفندق House Keeping عن أي تغييرات في إشغال الغرف .
- 3- معاونة كافة إدارات الفندق للوصول بسمعته ومستوي الخدمة فيه إلي المستوي الذي ترسمه الإدارة .
- يتضح من دراسة وظائف هذا القسم أنه يعتبر مركز العصب بالنسبة لعملية التشغيل وعليه يتوقف إلي حد كبير نجاح الفندق أو فشله ولقد وصف أحد قادة صناعة الفنادق المكتب الأمامي بأنه المركز البؤري الذي يستقبل كافة وظائف الخدمة والذي يمكن إحكام الرقابة علي كافة الإيرادات .

### 3/2/3 موظفو المكتب الأمامي

بالرغم من تشابه كافة الخدمات التي يقوم بها المكتب الأمامي في طبيعتها إلا أن الموظفين اللازمين لمباشرة هذه الخدمات والإشراف عليها قد يختلفون باختلاف نوع الفندق وحجمه وموقعه وكذلك طريقة تشغيله ، لهذا السبب فإنه يصعب القول بوجود تنظيم ثابت لكافة الفنادق ، إلا أن هناك نموذجا موحدا لوظائف يمكن تطبيقه في الفنادق العامة :

تنظيم وعمليات المكتب الأمامي للخدمة الفندقية

#### 1- مدير المكتب الأمامي Front Office Manager

ويطلق عليه في النظام الأوربي مدير الحجز والإستقبال ، ويعتبر مسئولاً عن ضمان محسن سير العمل في المكتب الأمامي وتدريب الموظفين والإشراف عليهم .

#### 2- موظف أو كاتب الغرف Room Clerk

ويقوم باستلام الحجوزات ، بيع الغرف وتسجيل النزلاء وتخصيص الغرف لهم وتسليم المفاتيح .

#### 3- موظف أو كاتب البريد Mail Clerk

استلام البريد والبرقيات الواردة إلى الفندق وتوزيعها علي النزلاء أو إرسالها إليهم في حالة مغادرتهم الفندق .

#### 4- موظف أو كاتب الاستعلامات Information Clerk

الإجابة علي أسئلة واستفسارات النزلاء .

#### 5- موظف أو الكاتب الليلي Night Clerk

ويقوم بعمل كاتب الغرف وكاتب البريد وكاتب الاستعلامات ، كما يتولّى إعداد تقرير الغرف بعد مراجعة أعمال كاتب الغرف .

لا يمكن وضع قاعدة ثابتة لتحديد عدد موظفي المكتب الأمامي حيث يختلف هذا العدد باختلاف حجم الفندق ونوعه والخدمات التي يقدّم بها ، ونوع هذه الخدمة ، لذلك فقد رأّت معظم الفنادق الصغيرة ضرورة إدماج الوظائف المختلفة وإسنادها إلي موظف واحد بالإضافة إلي عمله الأصلي .

توزيع وتنظيم وعمليات المكتب الأمامي للخدمة الفندقية

**الحجز Reservation**

نظرا لأهمية عملية الحجز بالفنادق الكبيرة ، فقد رأت هذه الفنادق أن تخصص لها أقسام يتولى الإشراف عليها مدير المكتب الأمامي أو مدير الفندق شخصيا في حالة الفنادق الصغيرة .

وقد تختلف طرق إجراءات الحجز في الفنادق المختلفة ... إلا أنها تتفق جميعا في بعض المبادئ العامة وهي :

1- قبول طلبات الحجز أو رفضها بواسطة بعض المسؤولين في الفندق سواء المدير أو مساعده أو مدير المكتب الأمامي .

2- وجوب إبلاغ النزيل بهذه الموافقة أو الاعتذار لعدم تنفيذ الحجز .

3- حفظ المستندات بطريقة سليمة منظمة حتى يمكن :

(A) تحقيق الرقابة الكاملة على كافة الحجوزات المعاملة مقدما بأقل أخطاء ممكنة .

(B) حجز الغرف المطلوبة طبقا لطلب الحجز من حيث نوعها أو سعرها .

**طرق عمل الحجز :**

يمكن أن يتم طلب الحجز أما بواسطة الخطابات المتبادلة أو التلكسات أو التليفون أو بواسطة الاتصال الشخصي بالمكتب الأمامي قبل ميعاد الوصول بوقت طويل .

ولقد رأت بعض شركات الفنادق الكبيرة في العالم مثل شركة هيلتون الدولية وشركة شيراتون أن تنفذ نظاما خاصا لتسهيل عمليات الحجز في فنادقها المنتشرة في أنحاء العالم عن طريق قبول طلبات الحجز وتأكيداتها من أي فندق آخر وذلك تسهيلا لعملائها وتنمية لحجم مبيعاتها .



## تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

وفي حالة ورود طلب الحجز من أحد وكلاء السياحة فلا بد من ملء بطاقة خاصة من أصل وصورتين موضحا بها اسم النزيل ، ميعاد الرحيل ، سعر الغرفة ثم اسم وعنوان وكيل السياحة الذي تم حجز الغرفة عن طريقه حتى يمكن لإدارة الحسابات سداد قيمة العمولة المستحقة ، حيث يرسل الأصل إلي إدارة الحسابات والصورة الأولى إلي صرافي المكتب الأمامي ... أما الصورة الثانية فتحفظ مع مستندات الحجز .

**المبالغ المدفوعة مقدما تحت حساب الحجز**

إن سياسة طلب مبالغ تدفع مقدما تحت حساب الحجوزات كثيرا ما تطبق في الفنادق المزدحمة هذه السياسة قد تختلف من فندق لآخر ، أو في نطاق الفندق من موسم إلي موسم .

وفي كثير من الفنادق فإن مقدم الحجز لا يطلب إلا من الشركات التي لم يسبق للفندق التعامل معها ، أو التي لا يطمئن إلي صدق معاملاتها المالية ، والغرض من طلب هذه المبالغ هو تأكيد الحجز المعمول ، إذ أنه في حالة عدم حضور النزيل وبالتالي عدم تأجير الغرفة اعتمادا علي هذا الحجز ، فإن هذه المبالغ في حدود الإيجار اليومي للغرفة تعتبر غرامة تصادر لحساب الفندق نتيجة عدم إلغاء الحجز في وقت مبكر لأعطاء الفرصة لإدارة الفندق للتصرف وإمكان تأجير الغرفة ، إلا أنه في بعض الحالات ونظرا للعلاقات الودية بسين الفندق وشركات السياحة ، قد يتغاضي الفندق عن تحصيل مقابل عدم الإلغاء Cancellation Fees إذا ما أبدت شركات السياحة أعذارا مقبولة ، أو إذا لم يترتب علي عدم إلغاء الحجز في الوقت المناسب أي خسارة للفندق ، وعلي وجه العموم فإنه من المتوقع عليه أن مقدم الحجز يجب رده في حالة إبطار الفندق بالإلغاء خلال المدة المحددة طبقا للسياسة الموضوعية .

### الفصل الثالث

ومن أهم عيوب مقدم الحجز الصعوبات التي تواجه إدارة الفندق في حالة إلغاء الحجز من جانب شركات السياحة الخارجية الأجنبية وأحقية هذه الشركات هذه الشركات في استرداد ما سبق دفعه نظراً للقيود النقدية المفروضة على عمليات تحويل النقد الأجنبي إلى الخارج ، وضرورة التقدم إلى الإدارة العامة للنقد للحصول على موافقتها على إجراء هذه التحويلات .

المعلومات اللازمة لإتمام إجراءات الحجز :

- 1- اسم وعنوان النزيل الذي طلب الحجز لحسابه .
  - 2- اسم الشركة التي طلبت الحجز لحسابها وعنوانها .
  - 3- تاريخ وميعاد وصول النزيل .
  - 4- التاريخ المتوقع للرحيل .
  - 5- نوع الغرفة والخدمات المطلوبة (جناح ، غرفة مزدوجة ، غرفة مفردة) .
- أما في حالة عدم إيضاح نوع الغرفة المطلوبة فقد جرت العادة على إعطاء النزيل أي غرفة من الغرف الخالية وقت إتمام إجراء تسجيل النزيل .
- 6- سعر الغرفة .

#### استلام طلب الحجز عن طريق البريد أو التلغرافات

في الفنادق الصغيرة ، يتولى مدير الفندق شخصياً الإشراف على عمليات الحجز ، وقد جرت العادة على إسناد هذه العمليات إلى كاتب الغرف في حالة غياب المدير ، وبطبيعة الحال فإنه يجب معرفة أسماء النزلاء الدائمين حتى يمكن تلبية رغباتهم من حيث الغرف التي اعتادوا تأجيرها بالإضافة إلى خدمات خاصة قد يطلبها هؤلاء النزلاء .

تقيد طلبات الحجز في الدفتر السنوي للحجز Reservation Year Book الذي قد يكون إما علي هيئة دفتر مجلد أو ذي أوراق سائبه Lose Leaf مع تخصيص صفحة منفصلة لكل يوم من أيام السنة كما هو موضح بالشكل رقم (3/5) .

يتم وضع مستندات الحجز في دوسيه خاص طبقاً لميعاد وصول النزيل وترتيب هذه الدوسيهات بالتواريخ ، كما يتم ترتيب المستندات ترتيباً أبجدياً حسب أسماء النزلاء وتحفظ بالمكتب الأمامي لسرعة الرجوع إليها عند الحاجة .

أما في الفنادق المتوسطة الحجم والكبيرة فقد جرت العادة علي أن يتولي مدير المكتب الأمامي عمليات الحجز والرد علي النزلاء ، تتم مراجعة كشوف الحجز اليوم التالي علي مراسلات الحجز لمنع حدوث أيه أخطاء ، ثم ترسل هذه الكشوف بعد ذلك إلي المكتب الأمامي بعد إتمام مراجعتها ، ويتولي كاتب الاستعلامات والبريد مراجعة كشوف الحجز لمعرفة ما إذا كانت هناك أية خطابات قد وصلت إلي الفندق بأسماء نزلاء لم يصلوا بعد والتأشير أمام هؤلاء النزلاء بما يفيد ذلك حتى يتسنى لكاتب الغرف تسليم هذه الرسائل لأربابها وقت عملية التسجيل .

ولتسهيل عمليات الحجز في الفنادق الكبيرة ، فإنه يمكن استعمال بطاقات خاصة بدلا من كشوف التسجيل ، وتحتوي البطاقات علي نفس المعلومات الموجودة بكشوف الحجز حيث تحفظ في دوسيهات خاصة أو في حامل بطاقات الحجز Reservation Rack ويتكون هذا الحامل من قسمين رئيسيين ، يحتوي الأول علي حجوزات الشهر الحالي أما الحامل الأخر فيتضمن حجوزات الشهر المقبلة .

وحتى يمكن حصر عدد الحجوزات في الفنادق الصغيرة لأي شهر من شهور السنة فإنه يجب التأشير بذلك علي كشوف خاصة تحفظ بمكتب الحجز ، حيث توضح أرقام الغرف بالفندق والغرف المحجوزة في أي يوم من أيام الشهر .



**حامل بطاقات الحجز Reservation Rack**

هو عبارة عن حامل لحفظ بطاقات الحجز ، ونظرا لاختلاف الطرق المتبعة في حفظ وترتيب الحجوزات باختلاف الفنادق فقد سبق الإيضاح أنه يمكن تسجيل هذه الحجوزات في دفتر يطلق عليه دفتر الحجز ، أو علي بطاقات خاصة يمكن حفظها في حامل بطاقات الحجز الذي ينقسم إلي قسمين أساسيين حجوزات الشهر الجاري وتحفظ مرتبة ترتيبا أبجديا بحامل بطاقات الحجز اليومي الموجود علي كونتر المكتب الأمامي بجانب حامل بطاقات الغرف ، ويجب أن تتضمن بطاقة الحجز كافة المعلومات الأساسية علي سبيل المثال اسم النزيل وعنوانه واسم الشركة التي قامت بالحجز وعدد الأشخاص ، عدد الغرف المطلوبة ونوعها ، مفردة أو مزدوجة ، والسعر وميعاد الوصول ومدة الإقامة المتوقعة ، وأخيرا يمكن كتابة رقم الغرفة عند حضور النزيل وتخصيص الغرفة المناسبة له . هذه البطاقة يمكن أن تأخذ الشكل التالي :

**قبول الحجوزات**

يصعب الإجابة علي أي سؤال فيما يختص بعدد الحجوزات التي يمكن قبولها في أي يوم لإمكان تحقيق أعلى نسبة إشغال دون أن يتعرض الفندق لمشكلة زيادة عدد الحجوزات المؤكدة عن عدد الغرف التي يمكن تأجيرها في اليوم . والقاعدة النظرية تحتم وجوب تساوي عدد الحجوزات مع عدد الغرف القابلة للتأجير ، إلا أنه يصعب تطبيق ذلك في الحياة العملية وذلك للأسباب التالية :

1- احتمال إلغاء بعض الحجوزات مع عدد الغرف القابلة للتأجير ، إلا أنه يصعب تطبيق ذلك في الحياة العملية وذلك للأسباب التالية .

2- عدم حضور بعض النزلاء في التاريخ المقرر للتأجير .

3- عدم مغادرة بعض النزلاء المسجلين في التاريخ المقرر للتأجير .

151

الفصل الثالث

شكل رقم (3/6)

بطاقة الحجز

وزارة الداخلية مصلحة الأمن العام												
853 (أورتيك رقم 133 (امن عام))												
دفتر قيد النازلين في الفنادق .....												
رقم المتسلسل	اسماء ولقب المتسافرين	التبعية	المنشأة	محل الإقامة الاعتيادي	الجهة التي منها التقديم	المنشأة المصرية التي دخل منها	معاينة الحضور	تاريخ النزول من المحل	ساعة السفر	تاريخ مبارحة المحل إليها	الجهة القاصد التوجه	ملاحظات

153

## تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

4- مغادرة بعض النزلاء قبل التاريخ المتوقع .

لذلك فمن واجب الإدارة أن تحاول تطبيق نظام خاص يضمن إلي حد ما منع زيادة عدد الحجوزات المؤكدة عن عدد الغرف القابلة للتأجير ، مع ضمان تحقيق أعلى نسبة إشغال ممكنة ، وأنه مما لا شئ فيه أن واجب الإدارة هو العمل علي محاولة بيع كل غرفة واحترام كافة الحجوزات السابق تأكيدها عن طريق الفندق . ولكن كيف يمكن للفندق حماية نفسه من خطر الإلغاءات وعدم حضور النزلاء No-Shows إن الجواب علي ذلك هو قبول حجوزات تزيد عن عدد الغرف القابلة للتأجير **Over Booking** طبقا لتقديرات معينة اعتمادا علي الخبرة السابقة والتي قد تصل في بعض الأحيان إلي 10% تقريبا .

وبالرغم من أن هذه الطريقة قد تسبب الكثير من المتاعب لإدارة الفندق في حالة إذا لم تحدث أية إلغاءات وطالب النزلاء بغرفهم التي سبق أن حجزت بأسمائهم ، إلا أنه قد جرت عادة الفنادق علي المخاطر بإتباع هذه الطريقة ضمانا للحصول علي أقصى إيرادات لمبيعات الفندق .

**تأكيد الحجوزات**

يجب علي إدارة الفندق أن تتصل بالنزيل أو بالشركة التي قامت بالحجز في نفس اليوم الذي طلب فيه الحجز ، ويجب أن تحتوي خطابات تأكيد الحجز علي التاريخ ونوع الغرفة وعدد الأيام المطلوبة .

وقد جرت العادة علي أنه في حالة عدم إيضاح عدد الأيام المطلوبة فإن الحجز غالبا ما يتم لمدة يوم واحد ، كما يجب إخطار النزيل أن الحجز سيظل ساري المفعول حتى السادسة مساءا إلا في بعض الأحوال الخاصة التي يحددها النزيل ميعاد وصوله إلي الفندق ، أما إذا كان هناك مقدم الحجز ، أو كان الحجز

### الفصل الثالث

الحجز قد ضمن قيمة إيجار الغرفة **Payment Guaranteed** ففي هذه الحالة يمكن حجز الغرفة حتى الصباح .

#### لوحة الاستعلامات

لوحة الاستعلامات عبارة عن فهرست بأسماء النزلاء مرتبة ترتيباً أبجدياً مع بيان أرقام غرفهم ، وتتكون هذه اللوحة من جيوب معدنية متحركة داخل براويز بحيث يمكن وضع صورة من بطاقة الغرفة في الجيب المتحرك ، ثم يوضع هذا الجيب في البراويز في ترتيبه الأبجدي ولا تتزعج البطاقة من الجيب إلا بعد مغادرة النزيل للفندق .

والغرض الأساسي من هذه اللوحة هو مساعدة موظفي الاستعلامات علي توزيع البريد والإشارات التلغرافية والتليفونية علي أصحابها وذلك بوضع أرقام الغرف علي أغلفة الرسائل لسهولة توزيعها علي غرف النزلاء في لوحة البريد والمفاتيح .

ولقد جرت العادة في الفنادق الكبيرة علي استعمال نوعين من لوحات الاستعلامات إحداهما لمكاتب الاستعلامات والبريد والأخر دائري متحرك لاستعمال في قسم التليفونات .

أما في الفنادق الصغيرة فإنه لا داعي لاستعمال نوعين من لوحة الاستعلامات إذ أنه من السهل معرفة اسم النزيل ورقم غرفته من لوحة بطاقات الغرف . ونظراً لأهمية عملية تسليم الرسائل والبرقيات بالنسبة للنزلاء فقد جرت العادة علي إسناد هذه العملية إلي كاتب الغرف في حالة الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم ، أو إلي موظفي مختص يطلق عليه كاتب البريد **Mail Clerk** في حالة الفنادق الكبيرة .



### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

ولتسهيل إتمام عملية التوزيع ، فإنه يجب علي كاتب البريد الاستعانة بحامل الاستعلامات لمعرفة أسماء النزلاء وأرقام غرفهم بحيث يتم ترتيب الرسائل ترتيباً أبجدياً مع فصل البريد الخاص بالفندق والمعنون باسم الإدارة أو بأسماء الموظفين. بعد إتمام عملية الفرز، تراجع الأسماء علي حامل الاستعلامات للتأكد مما إذا كان هؤلاء النزلاء مقيدين بالفندق مع وضع أرقام غرفهم علي أغلفة الرسائل ، أما باقي الرسائل التي لم توزع والتي لم يستدل علي أصحابها فقد ترجع إلي الأسباب الآتية:

1- مغادرة النزلي للفندق مع ترك عنوانه المطلوب توجيه الرسائل عليه وفي هذه الحالة يتعين إرسال البريد إلي العنوان المطلوب .

2- عدم وصول النزلي إلي الفندق دون ترك عنوانه وفي هذه الحالة يجب إرجاع الرسالة إلي مكتب البريد لردّها إلي المرسل .

3- عدم وصول النزلي إلي الفندق وفي هذه الحالة يتعين فحص حامل بطاقات الحجز لإمكان معرفة ميعاد وصول النزلي كما يجب التأشير علي بطاقة الحجز بما يفيد وجود بريد لهذا النزلي .

### تسجيل النزلاء

تنص المادة 28 من القانون رقم 371 لعام 1956 في شأن المحال العامة علي أن كل مستغل لمحل عام (الفنادق والوحدات والبنسيونات والبيوت المفروشة وما يماثلها من المحال المعدة لإيواء الجمهور علي اختلاف أنواعها) أن يمستك دفترًا مطابقًا للنموذج الذي تعتمده وزارة الداخلية ، وأن تختتم كل صفحة بخاتم المحافظة التي يقع محل في دائرتها ، وعليه أن يدرج في اسم راتبه كل من يأتوي إلي محله يوم حضوره مع بيان تاريخه وصناعاته ومهنته في محله في الخارج والجهة القادم منها وتاريخ تسجيله بالمحل ، ويثبت في دفتره كل ما يجرى من أي فروع أو كتالوجات أو كتيبات أو غيرها من الأوراق التي قد يترتب عليها

### الفصل الثالث

مستغل للمحل أن يقدم هذا الدفتر شكل رقم (3/7) لكل من يعنيه المحافظ . من مأموري الضبط القضائي لمراجعته وعليه أن يقدم للبوليس كل ما يطلب من البيانات المدونة عليه ، وعليه أن يسلم البوليس كل صباح بيانات مطابقا لما هو مدون بالدفتر سالف الذكر بأسماء الأشخاص الذين أقاموا في المحل أو غادروه خلال الأربع والعشرين ساعة الأخيرة .

#### سجلات تسجيل النزلاء

هناك نوعان من سجلات النزلاء أحدهما يسمي كشف التسجيل Register Sheet ويمكن استعماله أوراقا سائبة أو مجلدا في دفاتر . أما النوع الثاني فيسمي بطاقة التسجيل .

وكشوف التسجيل كالموضح بالشكل رقم (3/7) يتكون من خانات توضح اسم النزيل وعنوانه ورقم الغرفة وتاريخ الوصول وتاريخ الرحيل وسعر الغرفة .

#### بطاقات التسجيل Registration Card

وهي الشائعة الاستعمال في الفنادق ، ويمكن أن تأخذ هذه البطاقات عدة أشكال ، إلا أنها جميعا تتضمن المعلومات التالية طبقا للشكل رقم (3/8) اسم وعنوان الفندق ، اسم وعنوان النزيل رقم الغرفة ، سعر الغرفة ، ميعاد الوصول ، ميعاد الرحيل المتوقع ، وتوقيع كاتب الغرفة وملاحظاته ، ويجب حفظ هذه البطاقات مرتبة ترتيبا أبجديا حسب أسماء النزلاء مع وضع بطاقة حساب النزيل على بطاقة التسجيل .

إن بطاقة التسجيل الموضحة بالشكل السابق توضح الطريقة الحديثة في سرعة إنجاز عمليات التسجيل وإمكان تسجيل أكثر من نزيل في وقت واحد عن طريق إدخال هذه البطاقات على النزلاء لاستيفائها .

تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

شكل رقم ( 3/7 )

دفتر تسجيل النزلاء

كشف التسجيل				
التاريخ		رقم الغرفة	العنوان	الاسم
ميعاد الرحيل	ميعاد الوصول			

الفصل الثالث

شكل رقم ( 3/8 )

كشف تسجيل

Register Sheet  
Hotel Mariotte

ROOM	CHECK IN DATE تاريخ الوصول	DEPT. DATE تاريخ المغادرة	RM TYPE نوع الحجرة	RMS	PAS	RATE	CTD	6: 00 PM
<b>ACCOUNT PAYABLE ON PRESENTATION OR DEPARTURE</b>								
<b>LAST NAME</b>		<b>FIRST</b>		<b>INITIAL</b>				
اسم العائلة		الاسم بالكامل		لقب				
<b>HOM ADDRESS</b>								
عنوان المنزل								
<b>BUSINESS ADDRESS</b>								
عنوان العمل								
<b>PHON</b>			<b>PROFESSION</b>					
تليفون			المهنة					
<b>NATIONALITY</b>		<b>PASSPORT</b>		<b>BIRTH DATE</b>				
الجنسية		رقم جواز السفر		تاريخ الميلاد				
<b>COMING FROM</b>			<b>GOING TO</b>					
قادم من			الجهة المتجه إليها					
<b>Spectral Instructions</b>								
تعليمات خاصة								
<b>CLERA</b>								
<b>My Account Will Be Settled :</b>								
يسدد حسابي كما يلي:								
<input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Visa <input type="checkbox"/> Amx <input type="checkbox"/> Master <input type="checkbox"/> Diners <input type="checkbox"/> Other CARED								
<b>NON EGYPTION SHOUD SETTLE THEIR ACCOUNTS IN FOREIGN CURRENCY</b>								
تلي غير المصريين تسديد حسابهم بالعملة الصعبة								
<b>MONFY JEWELS AND OTHER VALUABLESMUS BE PLACED AT THE FRONT OFFICE CASHIER OTHERWISE THE HOTEL WILL NOT BE RESPONSIBLE FOR ANY LOSS</b>								
السرچاء دم ترك أشياء ثمينة بالفرقة ودمكتم ايداعها بالخزينة ، حيث أن الفندق لا يتحمل مسئولية فقداسا								
<b>GUESTSSIGNATURE</b>								
التوقيع								

159

### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

يتولى النزول استيفاء البيانات المودعة في الجهة اليمنى من البطاقة (الاسم ، الشارع ، المدينة ، المحافظة والعنوان) كما يتولى كاتب الغرف استيفاء البيانات الموضحة في الجهة اليسرى وحيث أن بطاقة التسجيل تعتبر المصدر الوحيد لكافة المعلومات الخاصة بالنزول ، فإن أي خطأ في هذه البطاقة أو عدم استيفاء البيانات بالكامل قد يؤثر على عمليات المكتب الأمامي من حيث تحضير بطاقات حسابات النزلاء وتوزيع الرسائل .

ويمكن إيجاز فوائد بطاقات التسجيل على النحو التالي :-

1- سرعة وسهولة تسجيل النزلاء من حيث إمكان توزيع عدد من البطاقات على النزلاء لاستيفاء بدلا من الانتظار حتى ينتهي كل نزول من قيد اسمه في الدفتر المستعمل في النوع الأول .

2- تسهيل وعدم تعطيل نقل البيانات سواء لفتح حساب النزول أو إخطار مكتب الاستعلامات وذلك بإرسال بطاقة التسجيل إلي الكاتب المختص بمجرد استيفاء بياناتها بدلا من الانتظار حتى يمكن إرسال الدفتر عند الانتهاء منه .

3- تحقيق السرية الكاملة باستعمال هذه البطاقات بخلاف الدفتر الذي يظل تحت نظر جميع النزلاء .

4- سهولة حفظ البطاقات مرتبة ترتيبا أبجديا بأسماء النزلاء بحيث يمكن الرجوع إليها فيما يختص بأي عميل .

وتتمثل الخطوات المتبعة في عملية تسجيل النزلاء عن طريق كاتب الغرف على النحو التالي :-

1- يجب على كاتب الغرف أن يرحب بالنزول عند اقترابه من المكتب الأمامي وتقديم بطاقة التسجيل إليه لاستيفاء بياناتها .

### الفصل الثالث

2- إذا لم يكن للنزِيل حجز سابق أو إذا لم يقدم إلي كاتب الغرف صورة من تأكيد الحجز فإنه يمكن إتباع الخطوات التالية :

(A) يسأل النزِيل بطريقة مهذبة عما إذا كان لديه حجز سابق مع الفندق .  
 (B) فحص دفتر الحجز السنوي أو حامل بطاقات الحجز للتأكد من وجود حجز ، وبطبيعة الحال فإن عملية مراجعة الحجوزات عند ابتداء الوردية تساعد كاتب الغرف علي التعرف علي أسماء النزلاء الذين لهم حجوزات سابقة فإذا كان للنزِيل حجز سابق فلا بد من نزع بطاقة الحجز من حامل بطاقات الحجز **Reservation Rack** - بعد التأكد من رقم غرفة النزِيل ثم فحص حامل الغرف للتأكد من أن الغرفة سبق أن خصصت لهذا النزِيل ، ويحسن إتمام كل هذه العمليات أثناء قيام النزِيل باستيفاء بطاقة التسجيل .

كما أنه في حالة عدم إيضاح المدة التي يتوقع النزِيل مكوثها بالفندق فإنه يتعين علي كاتب الغرف سؤاله عن مدة إقامته بالفندق .

وحتى في حالة إيضاح مدة الإقامة علي مستندات الحجز فإنه لا مانع من سؤال النزِيل مرة ثانية عن مدة إقامته إذ قد يكون النزِيل قد غير خطته .

3- بعد استيفاء النزِيل لبطاقة التسجيل يتولي كاتب الغرف مراجعة البيانات الموضحة علي البطاقة من حيث وضوح اسم النزِيل وعنوان مسكنه إلي آخر البيانات المطلوب استيفؤها علي البطاقة ، فإذا ما تم تسجيل نزِيلين في غرفه واحدة فلا بد لكاتب الغرف من الاستفسار عما إذا كان سعر الغرفة يوزع مناصفة علي بطاقة كل نزِيل أو يتم فتح حساب واحد لهما .

4- يتولي كاتب الغرف فحص الرسائل والبرقيات وتسليمها للنزلاء قبل استدعاء عمال الخدمة **Bell Clerk** لتوصيلهم إلي غرفهم ، أما في الفنادق الكبيرة فإنه يتم فرز مجموعة الرسائل الموجودة لدي كاتب البريد **Mail Clerk** ومقارنتها

#### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

بدفتر الحجز السنوي أو حامل بطاقات الحجز لهذه المدة ثم التأشير علي أغلفة الرسائل بأرقام الغرف الخاصة بالنزلاء الذين يتوقع قدومهم ، وبذلك يسهل علي كاتب الغرف تسليم هذه الرسائل بمجرد قدوم النزلاء إلي الفندق .

5- بعد إعطاء النزيل الغرفة التي تناسبه فإنه يجب علي كاتب الغرف وضع بطاقة مؤقتة في جيب الغرفة التي خصصت للنزيل ، حتى لا يعاد بيعها مرة ثانية وبطبيعة الحال فإن البطاقة المؤقتة يجب نزعها بمجرد كتابة بطاقة الغرفة العادية ووضعها في جيب الغرفة مكان البطاقة المؤقتة .

بعد إتمام هذه العمليات يسلم كاتب الغرف مفتاح غرفة النزيل إلي عامل الخدمة حيث يقوم الأخير باصطحاب النزيل إلي غرفته .

6- تحضير بطاقات حامل الغرف وطاقة حساب النزيل .

ترسل بطاقة التسجيل بعد إتمام مراجعتها إلي كاتب الآلة الذي يقوم بنقل البيانات الموضحة علي بطاقة التسجيل (الاسم والعنوان ورقم الغرفة وتاريخ الوصول وتاريخ المغادرة) علي بطاقة الغرفة التي تتكون من عدة صور لاستعمالها لحامل الغرف وحامل الاستعلامات وحامل قسم التليفونات وفي نفس الوقت تطبع هذه البيانات علي بطاقة حساب النزيل لإرسالها مع بطاقة التسجيل إلي قسم صرافي المكتب الأمامي لقيده حسابات النزيل .

#### جوازات السفر

بعد استيفاء النزيل لبطاقة التسجيل يتولي كاتب الغرف أو موظف الاستقبال الحصول علي جواز سفره وإرفاقه مع بطاقة التسجيل ، فإذا لم يكن النزيل حاملا لجواز سفره ، فعلي كاتب الغرف التأشير علي ظهر بطاقة التسجيل بما يفيد ذلك وأخذ التعهد اللازم عليه بأنه سيقوم بتسجيل جواز سفره تحت مسؤوليته .

ويتولي الموظف المختص بتسجيل جوازات السفر :

### الفصل الثالث

- 1- مراجعة البيانات الواردة في بطاقة التسجيل علي جواز السفر والتأشير علي بطاقة التسجيل بما يفيد استلامه لجواز سفره .
- 2- قيد اسم النزيل بدفتر القادمين وتحرير البطاقة الخاصة بإدارة الجوازات والجنسية إذا لزم تسجيل جواز سفر النزيل .
- 3- إعادة جواز السفر بعد الانتهاء من قيد بدفتر القادمين إلي النزيل .

### أسعار الغرف

تحدد أسعار الغرف في فنادق الترانسيت التي تدار علي الطريقة الأوربية علي أساس الإقامة في الليلة الواحدة ، فمثلا قد يصل النزيل الساعة السادسة صباحا ويغادر الفندق في الساعة السادسة من مساء اليوم التالي 36 ساعة ، هذا النزيل يتحمل نفس السعر كما لو كان قد صل في منتصف الليل واستعمال الغرفة لمدة 6 ساعات فقط ، إذا أن الأصل في السعر هو استعمال الغرفة للنوم بغض النظر عن المدة التي قضاها أثناء النهار ، لذلك فقد جرت العادة أن يطلب من النزيل الذي يعتزم الرحيل إخلاء غرفته في ساعة معقولة من المساء حتى يمكن تأجيرها لهذه الليلة سواء بالسعر كاملا أو بجزء منه حسب سياسة الفندق .

وقد جرت العادة في الفنادق علي تحديد الساعة الثانية عشر ظهرا ميعاد الإخلاء للغرفة **Check Out Time** في حالة مغادرة النزيل للفندق .

### تغييرات الغرف Room Change

قد يحدث أن يتعذر علي النزيل أن يحجز الغرفة التي يريدتها فيقوم كاتب الغرف بإعطائه الغرفة التي يريدتها عند إمكان تحقيق ذلك ، وتتطلب هذه العملية عند حدوثها للسبب سالف الذكر أو لأي سبب أخر ضرورة إثباتها علي مستند يسمى بطاقة التغيير **Change Slip** شكل رقم (3/9) .



تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

شكل رقم ( 3/9 )

بطاقة التغيير

Changing Slip

رقم .....				بطاقة تغيير الغرف	
التاريخ .....					
السعر		الغرفة		الاسم	
إلى	من	إلى	من		
		صراف الاستقبال		كاتب الغرف	

### الفصل الثالث

وتختلف الطريقة المتبعة باختلاف المستندات ونظم المحاسبة في الفنادق إلا أنها جميعاً تتفق عادة في الخطوات التالية :

- 1- ترسل أصل بطاقة التغيير إلي صرافي المكتب الأمامي لعمل التعديلات اللازمة من حيث تغيير رقم الغرفة وسعرها علي كل من بطاقة حساب النزيل وبطاقة التسجيل .
- 2- يحتفظ كاتب الغرف بصورة من بطاقة التغيير وذلك لتعديل بطاقة حامل الغرف أما بتصحيح البطاقات القديمة وذلك بتعديل رقم الغرفة وتصحيح سعرها مع وضع البطاقة في جيب الغرفة الجديدة...وأما بعمل بطاقات جديدة .
- 3- ترسل صورة من بطاقة التغيير إلي قسم مدبرة المنزل لإمكان تجهيز الغرفة التي نقل منها النزيل .
- 4- ترسل صورة أخرى إلي قسم الخدمة كتصريح بنقل عفش النزيل إلي الغرفة التي نقل إليها .

#### تقرير رئيس قسم الأشراف

لضمان إحكام الرقابة علي مبيعات الغرف وخاصة في الفنادق الصغيرة حيث يقوم كاتب الغرفة بوظيفة صراف المكتب الأمامي ، فإنه يمكن استخدام تقرير رئيسة المدرات الموضح بالشكل رقم (3/10) .  
ويجهز هذا التقرير نتيجة للتفتيش الذي تجريه رئيسي قسم الأشراف ومساعدوها ، ويوضح هذا التقرير حالة من حيث كونها مشغولة أو خالية ولتسهيل استيفاء هذا التقرير فإنه يتم طبع أرقام الغرف عليه ثم تعطي الرموز التي تدل علي حالة هذه الغرف والتي يمكن أن تكون كالآتي :-

مشغولة	X	مشغولة بدون عفش
V		
مغلقة للتصليح	O	نام بالخارج SO

تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

شكل رقم ( 3/10 )

تقرير قسم الأشراف											
التاريخ .....											
الدورة 8		الدورة 7		الدورة 6		الدورة 5		الدورة 4		الدورة 3	
	801		701		601		501		401		301
	802		702		602		502		402		302
	803		703		603		503		403		303
	804		704		604		504		404		304
	805		705		605		505		405		305
	806		706		606		506		406		306
	807		707		607		507		407		307
	808		708		608		508		408		308
	809		709		609		509		409		309
	810		710		610		510		410		310
	811		711		611		511		411		311
	812		712		612		512		412		312
	813		713		613		513		413		313
	814		714		614		514		414		314
	815		715		615		515		415		315

.....

نفسه

ويعتبر تقرير مدبرة الفندق من الوسائل التي تمنع كاتب الغرف من تعدد الحصول علي إيراد بعض الحجرات عن طريق التواطؤ بينه وبين أحد النزلاء . وفي هذه الحالة يجب إرسال التقرير إلي مراجع الإيرادات وليس إلي كاتب الغرف .

إلا أنه في الفنادق الكبيرة حيث يتولي أكثر من موظف حفظ مستندات قسم الحجز والاستقبال فإنه يمكن إرسال هذا التقرير إلي كاتب الغرف لمقارنته بلوحة أرقام الغرف .

يراجع كاتب الغرف تقرير مدبرة الفندق عند ابتداء الوردية في الصباح علي ما هو وارد بحامل أرقام الغرف ، وفي حالة عدم مطابقة التقرير مع حامل الغرف، يجب إخطار مساعد المدير بشأن هذه الفروق لعمل التحريات اللازمة . وقد ترجع أسباب هذه الفروق إلي عدم قيام صراف المكتب الأمامي بإخطار كاتب الغرف بأن النزيل قد قام بدفع حسابه وأخلي الغرفة ، أو أن كاتب الغرف لم ينزع البطاقة من الحامل كما يمكن بمراجعة حساب النزلاء اكتشاف النزيل البديهي يكون قد غادر الفندق دون دفع حسابه وهو ما يطلق عليه Skipper .

فإذا ما ظهرت الغرفة خالية علي الحامل وكان تقرير المشرفة أنها مشغولة فإن معني ذلك أن خسارة للفندق نتيجة عدم بيع الغرفة .

أما إذا ظهرت الغرفة خالية علي الحامل وكان تقرير المشرفة أنها مشغولة فإن معني ذلك أن كاتب الغرف قد نزع بطاقة غير بطاقة الغرفة التي أخلت .

هذه الأخطاء توضح لنا الأهمية الكبيرة لأتباع الدقة المتناهية من جانب كاتب الغرف بالإضافة إلي ضرورة تواجد التعاون الكامل بين المكتب الأمامي وقسم الإشراف الداخلي .

**مفاتيح الغرف**

يعتبر كاتب المفاتيح مسئولاً عن كافة مفاتيح الغرف من حيث تسليمها إلى النزلاء واستلامها منهم عند مغادرتهم للفندق . كما يعتبر مسئولاً عن احتياطي المخزون من المفاتيح لحفظ العدد اللازم منها في أي وقت من الأوقات عند الحد الأدنى المطلوب ، فإذا كانت سياسة الفندق هي الاحتفاظ بثلاثة مفاتيح لكل غرفة فيجب علي كاتب المفاتيح Key Clerk أن يعمل علي ألا يقل العدد عن هذا الحد . وقد جرت العادة في الفنادق الكبيرة علي إسناد مسؤولية حفظ أصول مفاتيح الغرف إلي كبير المهندسين حيث يتولي الأخير عمل المفاتيح طبقاً للأصول المحفوظة لديه كلما طلب منه ذلك ، و لضمان تنفيذ ذلك فإنه يجب عمل جرد فعلي كل أسبوع لحامل مفاتيح الغرف بالمكتب الأمامي ، وكذا حامل احتياطي المفاتيح حتى يمكن معرفة النقص في عدد المفاتيح لأخطار قسم المهندسة في الوقت المناسب لاستكمال هذا النقص .

**نظام المفاتيح**

يجب علي كاتب المفاتيح أن يكون ملماً بنظام المفاتيح المستعملة في الفندق وأن يعمل كافة الاحتياطات للحد من فرص الضياع وسوء الاستعمال . وفيما يلي نوضح أبسط الطرق المستعملة في الفنادق المتوسطة الحجم وهي تتكون من :

1- مفاتحان لكل غرفة من غرف النزلاء .

2- مجموعة من المفاتيح يطلق عليها Master Keys or Pass Keys يمكن بواسطتها فتح باب أي غرفة من غرف النزلاء ، علي أن يسلم أحد هذه المفاتيح إلى مدبرة الفندق وكبير المهندسين لاستعمالها عند الحاجة .

---

### الفصل الثالث

وقد استحدثت بعض الفنادق الكبيرة نظاما أكثر دقة وضمانا لسلامة محتويات الغرف يمكن تلخيصه فيما يلي :

- 1- مفتاحان أو أكثر لكل غرفة من غرف النزلاء .
- 2- Pass Key لكل دور أو مجموعة من الأدوار يشرف عليها أحد مساعدي مدبرة الفندق حيث يمكنها فتح أبواب الأدوار التي تشرف عليها .
- 3- Master Key لاستعمال مدبرة الفندق حيث يمكنها فتح كافة أبواب غرف النزلاء في كافة أدوار الفندق .
- 4- الاحتفاظ بدولاب خاص طرف كبير المهندسين يحتوي علي احتياطي المفاتيح الأصلية لكل أبواب الغرف وإعطاء التعليمات بعد استعمالها مهما كانت الظروف إذ أن للغرض منها هو عمل مفاتيح عليها في حالة ضياع المفاتيح المستعملة.

#### تسليم المفاتيح للنزلاء

بعد إتمام تسجيل النزيل يتولي كاتب أخذ المفاتيح أخذ مفتاح الغرفة من الحامل بعد التأكد من رقم الغرفة من واقع البطاقة التي يحررها كاتب الغرف وإعطاء المفتاح إلي أحد موظفي قسم الخدمة لتوصيل النزيل إلي غرفته ، كما عليه أن يتأكد من صحة الرقم بإعادة النظر في الرقم الموضح علي بطاقة المفتاح . كما يجب علي كاتب المفاتيح أن يفحص حامل المفاتيح من وقت إلي آخر للتأكد من وجود مفاتيح للغرف غير المؤجرة وذلك لإكمال اللوحة من احتياطي المفاتيح التي في عهده .

وكثيرا يلاحظ أن بعض النزلاء يتركون الفندق حاملين معهم مفاتيح غرفهم، وأنه مما لا شك فيه أن عدم المحاولة في تخفيض نسبة المفاتيح المفقودة تعتبر خسارة كبيرة علي الفندق ، ومحاولة لتخفيض قيمة هذه الخسائر فقد جرت العادة علي تطبيق المفتاح في بطاقة من المعدن أو البلاستيك بحيث لا تشجع النزيل علي

## تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

ممارسة عاداته بأخذ مفتاح غرفته عند مغادرته الفندق إما لكبر حجم هذه البطاقة أو ثقلها وصعوبة وضعها في جيبه دون أن تستدعي انتباهه .

هذا كما يمكن أيضا وضع بعض " اللافتات " علي باب الخروج من الداخل

لتذكير النزلاء بضرورة تسليم مفاتيح غرفهم **Please Leave Your Key at The**

Office كما يمكن للشياطين **Bell Boys** عند إززال حقائب النزلاء سؤالهم عن مفاتيح

الغرف بطريقة يشعر منها النزيل بأن الشياطين يحاول تقديم خدمات إضافية له .

وحتى يمكن أيضا تقليل نسبة الفاقد من المفاتيح فإنه يتحتم علي صراف

المكتب الأمامي عند محاسبة النزيل سؤاله علي المفتاح بأن يقول **Do You Have**

**Your Key Sir ?**

كما يجب تدرين عمال النظافة بالغرف علي التعاون مع موظفي المكتب الأمامي ،

وذلك بالبحث عن أية مفاتيح تركها النزلاء بغرفهم ولرجاعها فوراً إلي المكتب .

**كشف حصر الغرف**

يمكن إحكام الرقابة علي عمليات بيع الغرف عن طريق مقارنة إجمالي قيمة

الغرف التي تم تأجيرها خلال اليوم من واقع البيانات الموضحة علي بطاقات

حامل الغرف **Room Rack** بمجموع خانة الغرف في كشف الملخص اليومي "

حسابات النزلاء " أو بمجموع عداد الغرف علي ماكينة قيد حسابات النزلاء ، كما

تعتبر مقارنة حامل الغرف بحسابات النزلاء المقيمين بالفندق أداة فعالة للتحقق من

صحة حامل الغرف وتصحيح الأخطاء التالية :

1- مغادرة النزيل بعد دفع حساب دون أن يتم إخطار كاتب الغرف لنزاع

بطاقة الغرفة من الحامل ، وبذلك تظهر الغرفة علي أنها مشغولة ويصعب علي

الفندق فرصة تأجيرها .

2- تأجير الغرفة دون فتح حساب النزيل يقدم صراف في المكتب الأمامي .

### الفصل الثالث

3- اختلاف سعر بيع الغرف الموضح علي بطاقات الحامل عما هو مقيّد علي بطاقات حسابات النزلاء .

ولتسهيل عملية المقارنة فإنه يمكن استعمال كشف حصر الغرف الموضح بالشكل رقم (3/11) حيث يتم طبع أرقام الغرف علي هذا الكشف بنفس ترتيب الأرقام علي الحامل مع بيان عدد النزلاء في كل غرفة وسعر الغرفة ، وبذلك يمكن الوصول إلي إجمالي عدد النزلاء وإيجار الغرف لكل دور علي حدة .

#### ودائع النزلاء

لا يعتبر الفندق مسؤولاً عن ضياع أو سرقة الأموال والمجوهرات التي تخص النزلاء ما لم تسلّم إلي الإدارة أو يحتفظ بها في خزائن خاصة بالمكتب الأمامي ، وفي هذه الحالة يتعين علي إدارة الفندق عمل التغطية اللازمة لدي شركات التأمين عن أية خسائر مادية قد تلحق بالفندق من جراء خيانة الأمانة ، وكذا ضد السطو أو الاعتداء المسلح علي أوراق النقد والمجوهرات والأشياء الأخرى الثمينة الموجودة أو التي يمكن أن توجد بأي خزانة من الخزائن المخصصة لوضع أمانات النزلاء Safe Deposit Box حيث يتم تسليم مفتاح الخزانة إلي النزيل بعد أخذ توقيعه علي بطاقة خاصة كالموضحة بالشكل رقم (3/12) .

وكذا التأشير علي بطاقة حساب النزيل باستلام أحد مفاتيح الخزائن حتى يمكن استرداد المفتاح عند مغادرة النزيل للفندق .

وكنوع أيضاً من الضمان فإنه يجب ألا يسمح لأي نزيل بفتح خزانته في أي وقت إلا بعد الحصول علي توقيعه في كل مرة طبقاً لما هو موضح علي ظهر هذه البطاقة شكل رقم (3/13) .



تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

شكل رقم (3/11)

كشف حصر الغرف											
الدور السادس			الدور الخامس			الدور الرابع			الدور الثالث		
غرفة	عدد	المبلغ	غرفة	عدد	المبلغ	غرفة	عدد	المبلغ	غرفة	عدد	المبلغ
601			501			401			301		
602			502			402			302		
603			503			403			303		
604			504			404			304		
605			505			405			305		
606			506			406			306		
607			507			407			307		
608			508			408			308		
609			509			409			309		

الفصل الثالث

شكل رقم (3/12)

إيصال استلام خزانة ودائع

التاريخ 19..... Date ..... 19	رقم الخزانة Box NO
<p>إيصال استلام خزانة ودائع Safe Deposit Box Record</p>	
الاسم..... Namesurname	رقم الحجرة..... Room No.
العنوان الدائم..... Permanent Address	First Name      Initials
<p>التوقعات المعتمدة Authorized Signatures</p>	
<p>A Charge of L . E – Will Be Made For a Lost Key</p>	

تنظيم وعمليات الاستخدام التشغيلية بالفنادق

شكل رقم ( 3/13 )

بيان استرداد المفتاح

الموظف	توقيع النزيل	الساعة	التاريخ
clerk	Signature of Guest	Time	Date
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

يجب أن يوقع كل من النزيل والموظف المسموح هذه البطاقة كلما قُطعت فتحة  
**Holder of Box and Clerk Must Sign , This Card Each Time Box is Opened**  
 تاريخ إخلاء المسؤولية .....  
 Box Released Date ..... الموظف المختص .....

توقيع النزيل .....  
**Guest Signature** ..... **Clerk** .....

**تقرير كاتب الغرف**

يعتبر التقرير الذي يقوم بإعداده كاتب الاستقبال مرآة صادقة لحالة الغرف خلال اليوم ، وهو عبارة عن تقرير إحصائي كالموضح بالشكل رقم (3/14) يبين عدد الغرف المشغولة ، متوسط سعر الغرفة ، نسبة الأشغال ، إلي غير ذلك من البيانات التي تهتم الإدارة ويجب أن يصل هذا التقرير إلي الإدارة في وقت مبكر قبل إعداد التقرير اليومي للإيرادات .

**صراف المكتب الأمامي**

يعتبر حجم عمليات التشغيل من العناصر التي تحدد ما إذا كانت هذه العمليات تتطلب استخدام صراف المكتب الأمامي يمكن أن يكرس وقته بالكامل لهذه الوظيفة ، أو أن يجمع بين وظيفتين كاتب الغرف وصراف المكتب الأمامي .  
ففي الفنادق الكبيرة يعتبر صراف المكتب الأمامي مسؤولاً مسئولية مباشرة أمام مراجع الإيرادات الذي يتبع رئيس الحسابات أمام في الفنادق الصغيرة حيث يمكن إسناد وظيفة صراف المكتب الأمامي إلي كاتب الغرف ، فإنه يعتبر مسؤولاً عن بيع الغرف وتسجيل النزلاء ، بالإضافة إلي إمساك حسابات النزلاء ومحاسبتهم عند مغادرتهم الفندق .

ولقد وجدت إدارات هذه الفنادق أن عملية الجمع بين الوظيفتين تعتبر وسيلة من الوسائل تخفيض تكاليف الأجور ، إذ أنه في حالة تخصيص موظف لكل عملية فإن ذلك يتطلب أكثر من ثلاثة صرافين لتغطية المكتب الأمامي لمدة 24 ساعة ، كما أنه يمكن في بعض الفنادق الصغيرة إجماع وظيفة صراف المكتب الأمامي مع وظائف كاتب الاستعلامات وكاتب البريد بالإضافة إلي عمل كاتب الفواتير .

شكل رقم (3/14)

التقرير اليومي للغرف

التاريخ		اليوم		اليوم		اليوم	
نفس اليوم من	حتى تاريخه	اليوم	اليوم	اليوم	اليوم	اليوم	اليوم
السنة السابقة							
%	%	%	%	%	%	%	%
اجمالي الغرف القابلة للتأجير							
اجمالي الغرف القابلة للتأجير							
ترانسيت							
مستديمة							
اجمالي الغرف المشغولة بالزلاء							
غرف مجانية							
موظفين							
تحت الإصلاح							
خالية							
اجمالي الغرف							
ايرادات الغرف							
ترانسيت							
مستديمة							
اجمالي ايرادات الغرف							
متوسط الايراد اليومي للفترة المشغولة							
ترانسيت							
مستديمة							
الاجمالي							
عدد الزلاء							
ترانسيت							
مستديمة							
الاجمالي							
متوسط الايراد اليومي بالنسبة للتزيل							
ترانسيت							
مستديمة							
الاجمالي							
درجة اشغال الميزانج ( ترانسيت فقط )							
عدد الغرف ( وصول )							
عدد الزلاء ( وصول )							
عدد الغرف ( مغادرة )							
عدد الزلاء ( مغادرة )							

**مسئوليات مرافد المكتب الأمامي**

- عند تحليل وظيفة صراف المكتب الأمامي يمكن تحديد المسؤوليات الآتية :
- 1- حفظ حسابات النزلاء واستخراج الفواتير الخاصة بكل نزيل أما في حالة الفنادق الكبيرة فإنه يمكن إسناد هذه الوظيفة إلي كاتب الفواتير .
  - 2- استلام النقدية والمدفوعات من النزلاء وإعطاء الإيصالات اللازمة .
  - 3- إتمام عمليات صرف النقدية ، سواء لحساب النزلاء النسيين كالتغريفات والبريد والطرود والسلفيات النقدية أو لحساب الفندق كمصاريف التشغيل النثرية مثل تكاليف الإصلاحات والعاجلة ومصاريف الانتقالات إلي غير ذلك من المصروفات العاجلة وخاصة في حالة عدم وجود الصراف العام للفندق .
  - 4- حفظ حاجيات النزلاء الثمينة سواء في خزانات خاصة أو في مظاريف معدة لهذا الغرض وتسليمها إليهم عند طلبها طبقاً لما سبق شرحه في الفصل السابق .
  - 5- تحضير الفواتير الأسبوعية الخاصة بالنزلاء وتسليمها إليهم وذلك بوضعها في خانات الغرف علي حامل البريد والمفاتيح تذكره لهم بدفع ما عليهم .
  - 6- إخطار كاتب الغرف بأرقام الغرف التي غادرها ساكنوها بعد دفع تكاليف إقامتهم أو التوقيع علي الفواتير الخاصة بهم وذلك عن طريق إخراج بطاقات التسجيل من ملف الفواتير وإرسالها إلي كاتب الغرف بعد التأشير عليها بما يفيد مغادرة النزيل للغرفة ، وفي هذه الحالة يتولي كاتب الغرف رفع بطاقة الغرفة من حامل بطاقات الغرف وإخطار قسم الإشراف الداخلي لإعداد الغرفة للنزيل التالي.
  - 7- إخطار الإدارة عن شكاوي النزلاء .

تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

### المهام اللازمة لصراف المكتب الأمامي

تتوقف المهمات المستعملة بواسطة صراف المكتب الأمامي علي النظام المحاسبي المستعمل نعني بذلك الطريقة اليدوية أو الطريقة الآلية إلا أنه بغض النظر عن الطرق المستعملة فلا بد من وجود درج ذي خانات لحفظ النقدية أثناء وريدة كل صراف بالإضافة إلي ضرورة تسليم كل صراف عهدة نقدية لاستعمالها عند بدء الوردية في صرف شيكات النزلاء أو إعطاء بعض السلفيات إلي غير ذلك من المصاريف. ويعتبر كل صراف مسئولاً عن عهده النقدية وكذا تحصيلاته خلال الوردية أما عند انتهاء الوردية فقد جرت العادة علي أن يقوم كل صراف بتسليم عهده النقدية وكذا تحصيلاته إلي الصراف الذي يليه مقابل الحصول علي إيصال أما في الفنادق الكبيرة فإنه يمكن تسليم خزائنه من خزائن النزلاء لكل صراف لحفظ عهده وأختامه .

### الطريقة اليدوية

فيما يلي نوضح المستندات الواجب استعمالها عند تطبيق الطريقة اليدوية في حفظ حسابات النزلاء .

- 1- أستاذ النزلاء : ويستعمل لتقيد كافة الخدمات التي يقوم الفندق بتقديمها إلي النزلاء المسجلين بالفندق من مسحوبات ومقبوضات . وغالبا ما يتكون أستاذ النزلاء من بطاقات تخصص لكل نزيل بطاقة يوضح عليها اسمه وعنوانه ورقم غرفته وتاريخ وصوله للفندق وكذا التاريخ المتوقع لرحيله إلي غير ذلك من البيانات التي سنتولاها بالشرح فيما بعد .
- 2- كشف حصر النقدية : غالبا ما يستعمل في الفنادق المتوسطة الحجم وهو يتكون من جزئين رئيسيين (المقبوضات والمدفوعات) وبطرح إجمالي المدفوعات

### الفصل الثالث

من إجمالي المقبوضات ينتج رصيد النقدية الواجب علي كل صراف إيداعه طرف إيداعه طرف الصراف العام للفندق .  
وبإتمام عملية الإيداع لابد أن يبقى في حوزة كل صراف قيمة العهدة النقدية السابق تسليمها إليه .

#### طريقة العمل باستعمال الطريقة اليدوية

ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية المتبعة بواسطة صراف المكتب الأمامي فيما يلي :

1- عند بدأ الوردية يتولي صراف المكتب الأمامي استلام عهده النقدية كما أن عليه إعداد كشف حصر النقدية من حيث كتابة التاريخ والاسم في الخانات الموضحة علي الكشف الموضح بالشكل رقم (3/15) .

2- قيد كافة محسوبات النزلاء وكذا أي مدفوعات علي حسابات النزلاء المفتوحة في المكتب الأمامي بموجب أسعار خاصة تمثل مستندات القيد المستعملة ، ولسهولة التفرقة بين أنواع المسحوبات فلا بد من استعمال مستندات ذات ألوان مختلفة كما يجب الحصول علي توقيع النزيل أو توقيع الموظف المختص الذي حرر المستند دلالة علي صحة قيد المبلغ علي حساب أو لحساب نزيل .  
وتنقسم مستندات القيد إلي ثلاثة أنواع :-

#### إشعارات مدينة

وهي تمثل قيمة البضاعة أو الخدمات التي أديت للنزيل مثل قيمة الأطعمة والمشروبات ، وكذا الغسيل والكي والمكالمات التليفونية .

#### إشعارات دائنة

وهي عكس الإشعارات المدينة وتمثل المبالغ الواجب قيدها لحساب النزلاء مقابل المبالغ المدفوعة متعلما أو أي مبالغ أو خصومات Allowances قيدت لحساباتهم .





### السلفيات أو المدفوعات لحساب النزيل

وهي عبارة عن المبالغ نقدية تدفع للنزلاء إما علي سبيل السلفة أو مقابل تلغرافات مرسله لحسابات النزلاء .

3- جرت العادة في الفنادق الصغيرة علي أن يسند إلي صراف المكتب الأمامي عمليات صرف قيمة المشتريات النقدية وكذا أجور عمال اليومية بالإضافة إلي قيمة الإصلاحات التي يتحتم دفعها نقداً ، وفي هذه الحالة يتعين علي صرافي المكتب الأمامي الحصول علي توقيع العامل علي إذن صرف خاص حيث يتم استيفاؤه عن طريق رئيس القسم المسئول ، كما أنه قبل صرف أي مبالغ تمثل مشتريات أو إصلاحات يجب حصول صراف المكتب الأمامي علي موافقة رئيس القسم أو اعتماد مدير الفندق ، أما في الفنادق الكبيرة فيجب تركيز عمليات الصرف في يد إدارة الحسابات .

4- يتم قيد كافة المبالغ المدفوعة عن طريق النزلاء في " كشف حصر النقدية " أولاً بأول وترحيلها مباشرة إلي بطاقات حسابات النزلاء ، وكذا المبالغ المدفوعة لحسابهم مثل قيمة البرقيات وطرود البريد وكذا السلفيات ، هذا بالإضافة إلي إثبات قيمة المبالغ المدفوعة مقابل المشتريات أو المصاريف خصما من إجمالي النقدية الموردة .

5- في صباح كل يوم يتولي صراف المكتب الأمامي تحضير فواتير العملاء الذين أقاموا بالفندق لمدة أسبوع فإذا لم يتم السداد بمجرد إرسال الفواتير ... فيجب علي صراف المكتب الأمامي إخطار مدير الفندق ، وعند إتمام إرسال الفواتير الأسبوعية إلي أصحابها من نزلاء الفندق يجب علي الصراف نقل حساب النزيل وترحيل رصيد الماتورة إلي حساب جديد يفتح باسم هذا النزيل كما يجب أن يحمل

## تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

الحساب المقبول رقم الحساب الذي رحل إليه وبالتالي يجب ترحيل رقم الحساب الجديد على بطاقة الحساب المقبول (من بطاقة رقم .... إلى بطاقة رقم ....).

6- في نهاية الوردية يتولي صراف المكتب الأمامي جمع كشوف النقدية الخاصة به لمعرفة قيمة النقدية التي يجب أن تكون في عهده ... ثم يقوم بإيداع الشيكات والإيصالات ومستندات الصرف، وكذا النقدية في مطروقة خاص وتسليمها إلى الصراف العام .

## حسابات النزلاء

إن عملية محاسبة النزيل عند مغادرته للفندق لا تقل أهمية عن عملية استقباله، إذ أن أي خطأ يقع فيه صراف المكتب الأمامي تجاه النزيل قد يفسد كافة الانطباعات الجميلة التي يحملها النزيل خلال مدة إقامته، ولتفادي ذلك يجب أن صراف المكتب الأمامي يجب أن تكون لديه الإمكانيات الكافية لتصحيح أي شعور قد يحسه النزيل تجاه أي تقصير في خدمته نتيجة إسهال يمكن أن يحدث من أي قسم من أقسام الفندق .

لذلك فإنه يتعين على الإدارة أن توفر للتمرين الكافي لاصراف المكتب الأمامي ليس من الوجهة المالية فقط بل من وجهة كرم الضيافة أيضا دون أية مبالغة أو تعطيل للنزيل .

وتتمثل الخطوات المتبعة عند محاسبة النزيل في الآتي :-

تختلف الخطوات المتبعة عند محاسبة النزلاء باختلاف الفنادق إلا أنها تنقسم جميعا في الخطوات الآتية :-

1- كقاعدة عامة يجب أن تكون حسابات النزلاء مقيدة أولا بأول، لتكون تحت الطلب في أي وقت من الأوقات .

### الفصل الثالث

2- يراجع صراف المكتب الأمامي كافة المستندات التي أرسلت إليه والتي لم يسبق قيدها علي حسابات النزلاء بالإضافة إلي ما تقدم فقد جرت العادة علي سؤال النزيل عما إذا كان لديه مسحوبات أخري قبل حضوره إلي صراف المكتب الأمامي مباشرة .

3- تفيد كافة المبالغ التي لم يسبق قيدها علي حساب النزيل ثم يستخرج المجموع الكلي لمسحوباته .

4- يقفل حساب النزيل إما بتسديد قيمة الفاتورة نقداً أو بتحويل الرصيد إلي الحسابات الجارية بعد أخذ توقيع النزيل إذا كان له حساب جار مع الفندق أو بناء علي قسائم المبيت المقدمة من وكلاء السياحة تفيد قيد المبلغ علي حسابهم .

5- يسأل النزيل عما إذا كان قد سلم مفتاح غرفته ، هذه التذكرة من جانب صراف الاستقبال بالإضافة إلي الترخيص المثبتة علي المكتب الأمامي قد توفر علي الفندق الكثير من المبالغ نتيجة ضياع مفاتيح الغرف .

6- إعطاء التصريح اللازم لقسم الخدمة العامة لإمكان نقل حقائب النزيل إلي باب الخروج .

7- إخطار كاتب الغرف بمغادرة النزيل للفندق ، حتى يمكن نزع بطاقة الغرفة من الحامل ووضع البطاقة الدالة علي أن الغرفة تحت التنظيف .

### أستاذ النزلاء

عنى عن القول بأنه بمجرد استيفاء عملية التسجيل يتولي كاتب الغرف فتح حساب النزيل وإرساله إلي كاتب الفواتير أو صراف المكتب الأمامي مع بطاقة التسجيل لقيد مسحوبات كل نزيل ومدفوعاته أولاً بأول .

ويتكون حساب النزيل كالموضح بالشكل رقم ( 3/16 ) من فاتورة مرقمة ذات سبع خانوات رأسية تمثل عدد أيام الأسبوع علي أن يتم ترحيل رصيد كل يوم

الشكل (3/16)

ROOM -----		14°	
NAME -----		CHANGED	
CAIRO HOTEL		Date	To Room/area
		Rate	Rate
ARRIVAL	RATE	FROM	TO
DATES			
Balance Forward			
ROOMS			
RESTAURANT			
PHONE			
L. DISTANCE			
VALET			
LAUNDRY			
MISC (Detail)			
CASH			
Debit			
Total Charges			
CASH			
Cash			
A/c			
Transf			
Total Credits			
Balance Due			

### الفصل الثالث

إلى اليوم التالي ويظهر مطبوعاً على الجانب اليمنى من الفاتورة أنواع الخدمات المقدمة للنزيل وكذا مدفوعاته .

وفي نهاية الأسبوع ترسل صورة الحساب إلى النزيل لتذكرته بدفع قيمة ما عليه ، وفي نفس الوقت يرسل رصيد الحساب النهائي إلى كشف آخر على أن يوضح على صورة فاتورة الحساب الذي تم ترحيله ورقم الحساب المرسل منه .  
ولسهولة قيد المكالمات الداخلية على حساب النزيل فإنه يمكن تخصيص خانسات بعدد أيام الأسبوع لكتابة عدد المكالمات التليفونية الداخلية حيث يتولى المراجع الليلي قيد قيمتها مرة واحدة على حساب النزيل أمام الخانة المخصصة لذلك .

وتتكون فاتورة النزيل من أصل وصورة حيث يعطي النزيل الأصل ويحتفظ الفندق بالصورة لإرسالها إلى مراجع الإيرادات ، ولسهولة عمليات القيد يجب أن تحفظ كافة الفواتير في صندوق خاص مرتبة حسب أرقام الغرف .

#### قيد مسحوبات النزلاء

حتى يمكن قيد مسحوبات النزلاء أول باول يتعين على صرافى المطاعم والبارات وكافة الأقسام الأخرى كالتليفونات وقسم الغسيل والكي... الخ... سرعة إرسال الفواتير أو مستندات القيد إلى صراف المكتب الأمامى أولاً بأول لقيدها على حساب النزلاء ويجب أن يوضح على كل مستند اسم النزيل ورقم غرفته والمبلغ ، على أن يتم حفظ هذه المستندات في خانات حسب أرقام توطئة لقيدها على حسابات النزلاء .

وقد جرت العادة في الفنادق الصغيرة على إرسال هذه المستندات بواسطة ساعى قسم الفواتير ، أما في الفنادق الكبيرة حيث تتعدد صالات الطعام والبارات في أنحاء الفندق ، فإنه يمكن إرسال المستندات عن طريق مواسير خاصة تصل بين هذه الأقسام وبين قسم المكتب الأمامى ، كما يمكن استعمال التليفون للإبلاغ

### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

عن قيمة ما يجب قيده علي النزول لحين إرسال المستندات إلي قسم الفواتير حتى لا يتعرض الفندق للخسارة من جراء مغادرة النزول للفندق قبل محاسبته علي هذه المبالغ ، أما مستندات قيد قيمة الغسيل والكي فيجب علي صرافي المكتب الأمامي أن يتأكدوا من مطابقة توقيع النزول علي الشيك بتوقيعه علي بطاقتة التسجيل المحفوظة لديه مع بطاقات الحسابات .

وقد يحدث أن يغادر النزلاء الفندق دون أن يتسلموا بعض ملابسهم المرسلة للكي أو الغسيل وفي هذه الحالة حيث أنه لا يوجد حساب مفتوح للنزول بأستاذ النزلاء ، فإنه يتعين قيد قيمة الكي والغسيل علي حسابه الجاري بأستاذ الحسابات الشخصية ، علي أن يحتفظ بهذه الملابس تحت طلب النزول عند عودته مرة ثانية، ثم ترحيل ما سبق قيده بأستاذ الحسابات الشخصية باسم النزول إلي حسابه الذي يتم فتحه بأستاذ النزلاء أو مطالبته بالسداد عند تسليمه هذه الملابس .

وقد يحدث أحيانا أن يكتشف صراف قسم الاستقبال وصول بعض المستندات بعد مغادرة النزول للفندق ودفع ما عليه ، ففي هذه الحالة يتعين قيد هذه المبالغ علي حسابه في أستاذ الحسابات الشخصية مباشرة مع إرسال فاتورة بهذا المبلغ موضحا بها سبب هذه المطالبة ، أما إذا كان المبلغ قليلا فإنه يستحسن إلغاؤه أو إعدامه.

### مستندات النقدية

بالإضافة إلي ما يقدمه الفندق إلي نزيله من خدمات ممثلة في مبيت وطعام وشراب وخلافه ، فقد جرت العادة في بعض الفنادق الكبيرة علي منح نزلائها بعض السلفيات النقدية التي يطلبونها في الحدود المعقولة بعد موافقة الإدارة ، أما في الفنادق الصغيرة فإن هذه السلفيات تدفع لحساب النزول في حالة البرقيات التي يطلب النزول إرسالها أو لشراء تذاكر السينما أو المسرح أو للسفر ، ويتم صرف

### الفصل الثالث

هذه المبالغ لمن سيقوم بشراء هذه التذاكر أو ١٠ سال البرقيات وقيدتها علي حساب  
النزِيل كسلفة **Paid Out or Advance** .

أما المقبوضات فقد تكون سدادا لحساب النزِيل المقيم بالفندق أو سدادا  
للحسابات الشخصية ولأحكام الرقابة علي حركة النقدية لكل صراف خلال  
ورديته فإنه يتعين علي كل منهم أن يقيد بكشف حركة النقدية كافة مدفوعاته  
النقدية وكذا ومقبوضات خلال فترة وريته .

ويمكن ترحيل المقبوضات مباشرة من كشف حركة النقدية إلي حسابات  
النزلاء ، ومن الواضح أن الفرق بين مجموع خانة السوارد والمنصرف يمثل  
رصيد النقدية في نهاية الوردية الواجب علي الصراف إيداعه .

### التحويلات

قد يحدث أحيانا أن يرحل حساب من النزلاء إلي حساب شخص آخر سواء في  
نفس الأستاذ أو إلي أستاذ آخر .

فعلي سبيل المثال في حالة وجود نزِيلين في غرفتين منفصلتين ، قد يطلب  
أحدهما عند مغادرته الفندق إضافة حسابه علي حساب زميله ، ففي هذه الحالة  
يقفل حساب النزِيل الأول وذلك بترحيل حسابه إلي حساب النزِيل الثاني مع بيان  
ذلك علي كل من كشف حساب النزِيل الثاني وكشف حساب النزِيل الأول ورقم  
الحساب الذي رحل إليه .

أما التحويل من أستاذ النزلاء إلي أستاذ الحسابات الشخصية فعادة ما يتم  
عندما يغادر النزِيل الفندق دون دفع حسابه سواء لوجود حساب جار له مع الفندق  
أو اعتمادا علي تفويض كتابي " قسيمة مبيت " بأن الدفع سوف يتم عن طريق  
إحدى الشركات السياحية أو أي هيئة أخرى وبذلك يتم التأشير علي فاتورة النزِيل



### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

بما يفيد ذلك لترحيله إلى دفتر أستاذ الحسابات الشخصية لمطالبة الهيئة صاحبة الشأن بقيمة الفاتورة .

فإذا ما كانت هذه التحويلات كثيرة فإنه يتعين تخصيص يومية خاصة للترجيلات ويستحسن أن تكون علي هيئة أوراق سائبة حتى يمكن إرسالها إلي مراجع الإيرادات لإتمام عملية المراجعة .

### ملخص حسابات النزلاء اليومي

هو عبارة عن ملخص يومي لكافة المبالغ المقيدة علي بطاقات حسابات النزلاء من حيث أرصدة هذه الحسابات في بداية اليوم ، وكذا كافة المسحوبات والخدمات المقيدة عليهم والمبالغ الدائنة المقيدة لهم ، ثم رصيد كل حساب كما تظهره هذه البطاقات في نهاية اليوم .

ويعتبر هذا الملخص من أهم المستندات المستعملة في الفنادق التي تطبق النظام اليومي لحسابات النزلاء حيث يقوم المراجع الليلي في الفنادق الكبيرة بهذه المهمة وقد تختلف هذه الملخصات في الفنادق الصغيرة في طريقة تصميمها ... إلا أنها تتفق جميعا من حيث طريقة إعدادها ، حيث قد يكون فقد تجد أن بعضها يتضمن أسماء النزلاء بينما البعض الآخر لا يتضمن ذلك ، وقد يرجع السبب في هذا الاختلاف اليسير إلي حجم عمليات التشغيل في الفنادق حيث يتعسر كتابة أسماء النزلاء في حالة الفنادق الكبيرة وذلك توفيراً للوقت والمجهود حيث أنه يمكن معرفة اسم النزيل بالرجوع علي بطاقة حسابه التي تحفظ عادة مرتبة حسب أرقام الغرف مادام النزيل بالفندق أو يتم حفظها مرتبة ترتيباً عشوائياً فسي حاله مغادرته للفندق .

كما يعتبر هذا الملخص مستندا للقيد بالدفاتر المالية بالإضافة إلي كونه مستندا للمراجعة للتأكد من صحة حسابات النزلاء واكتشاف الأخطاء إن وجدت .

ويمكن استخدام ملخص حسابات النزلاء اليومي الموضح بالشكل رقم (3/17) في كافة الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم مع إدخال بعض التعديلات طبقاً لطبيعة تشغيل كل فندق ، وكما يتضح أنه قد تم تخصيص الخطوط الأفقية لطبق أرقام الغرف ، حيث يتم نقل مفردات حسابات النزلاء علي كل سطر من السطور الموضحة علي الملخص ، أما الخانات الرأسية فبعضها يمثل بعض البيانات الإحصائية مثل عدد الأشخاص في كل غرفة ، رقم بطاقة حساب النزيل ، اسم النزيل ، كما تمثل الخانات الأخرى مفردات المبالغ المقيدة علي حساب النزلاء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :-

1- رصيد أول المدة : وهو عبارة عن الأرصدة المنقولة من اليوم السابق بشرط أن يكون النزيل لا يزال مقيماً بالفندق .

2- الغرف ، المطاعم ، البار ، التليفونات (محلية وخارجية) الغسيل والكي ..... الخ وتخصص لقيود كافة الخدمات المقدمة للنزلاء من هذه الأقسام ، ويجب أن يتم ترتيب هذه الخانات بنفس الترتيب الموضح علي كشف حساب النزيل وذلك لسهولة عملية التفريغ ، أما الخانات الأخرى فيمكن تخصيصها لبعض الخدمات التي يمكن أن تتوفر في فندق دون الفندق الأخر .

3- المدفوعات النقدية : وهي تمثل السلفيات للنزلاء أو المقيدة علي حساباتهم مقابل التلغرافات أو مقابل بعض الخدمات التي لا يقوم الفندق بها ويتطلب سداد قيمتها نقداً .

4- التحويلات المدينة : وهي تمثل تحويل بعض المبالغ من حساب إلي حساب آخر لغرض تصحيح مبلغ مفيد بالخطأ علي حساب لأحد النزلاء أو تحويل حساب النزيل الذي غادر الفندق علي حساب نزيل آخر لا يزال بالفندق وذلك بناء علي طلب الأخير مقابل توقيعه علي بطاقة النزيل الأول بما يفيد ذلك وفي هذه



### الفصل الثالث

الحالة فإن حساب النزيل الذي غادر الفندق يجعل دائنا بقيمة فاتورته في حالة التحويلات الدائنة ، كما يجعل حساب النزيل الأخر الذي لا يزال بالفندق مدينا بنفس القيمة في خانة التحويلات المدينة .

وقد جرت العادة في الفنادق علي منح الائتمان لبعض نزلائها الذين يمثلون بعض الشركات الكبيرة أو الذين قامت بعض الشركات السياحية بإتمام الحجز لهم مقابل قسائم مبيت صادرة من هذه الشركات تتعهد فيها بسداد حسابات هؤلاء النزلاء، وفي حالة يجب قفل حسابات هؤلاء النزلاء وتحويلها إلي حساباتهم الشخصية بدفتر أستاذ العملاء توطئة لتحويلها طبقا لمدة الائتمان الممنوحة من الفندق.

المجموع : ويمثل إجمالي مسحوبات النزيل مضافا إليه أو مخصوما منه رصيد أول اليوم حسب طبيعة هذا الرصيد فإذا كانت المسحوبات اليومية تقل عن رصيد أول اليوم فإن المجموع لابد أن يظهر رسيدا دائنا لهذا النزيل وقد جرت للعادة علي عمل دائرة حمراء حول هذا الرصيد دلالة علي كونه دائنا وليس مدينا .

5- الجانب الدائن : ويمثل كافة المدفوعات النقدية وكذا الخصومات والتحويلات الدائنة ، أما المدفوعات فتتمثل كافة المبالغ التي يقوم النزلاء بسدادها أما خانة الخصومات فتتمثل المبالغ المقيدة لحساب النزلاء مثل الخصم الممنوح علي الغرف أو علي الأطعمة والمشروبات وكذا قيمة التصحيحات في حالة اكتشاف أية مبالغ سبق قيدها بالخطأ علي حساب بعض النزلاء بينما تمثل خانة التحويلات الدائنة المبالغ المحولة من حساب هذا النزيل إلي حساب نزيل آخر .

6- رصيد نهاية اليوم : ويمثل رصيد كل نزيل في نهاية اليوم علي أن يرحل هذا الرصيد إلي خانة رصيد أول اليوم في اليوم التالي .

تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

### واجبات المراجع الليلي

إن مراجعة حسابات النزلاء وتَحصير ملخص حسابات النزلاء اليومي يعتبران من أهم واجبات المراجع الليلي التي تبدأ في تمام الساعة الحادية عشر مساءً بعد انتهاء عمل صراف المكتب الأمامي .

وأول واجبات المراجع الليلي هو قيد شيكات المطاعم والبارات التي لم يسبق قيدها بواسطة صرافي المكتب الأمامي وكذا المستندات التي أرسلت إليه أثناء وظيفته ، أما المستندات التي تصله بعد إقفال حسابات اليوم فلا ترحل إلا بعد الانتهاء من مراجعة كافة الحسابات .

بمجرد الانتهاء من ترحيل كافة المستندات ، يبدأ المراجع الليلي عمله وذلك بتحميل حساب كل نزيل بأجر الغرفة الموضح علي بطاقة الحساب ، وكذا قيد قيمة المكالمات التليفونية الداخلية ثم تجمع كافة المسحوبات وكذا المقوضات والخصومات ويستخرج رصيد كل حساب ليرحل إلي اليوم التالي توطئة لعمل ملخص حسابات النزلاء اليومي .

### تَحصير ملخص حسابات النزلاء اليومي

سبق الإيضاح بأنه يتعين التَحصير يوميًا من صحة حسابات النزلاء ونظرا لضيق الوقت المحدد لإتمام هذا العمل وذلك لكثرة حضور ومغادرة النزلاء أثناء النزلاء بالإضافة إلي كثرة ورود مستندات القيد علي كاتب الفواتير ، لذلك فقد وجد أن أنسب الأوقات لإتمام عملية المراجعة هو ما بعد منتصف الليل ، حيث يتوقف العمل بمطاعم وبارات الفندق .

فبمجرد ضبط الحسابات وترحيل أرصدة كل يوم إلي اليوم السذي يليه يتولي المراجع الليلي تفريغ هذه الحسابات علي كشف ملخص حسابات النزلاء ، ثم يعاد تجميع هذه الكشوف علي حدة ثم ترحيل مجاميع كل كشف إلي الكشف الذي يليه .

### الفصل الثالث

يعمل ملخص لهذه الكشوف كالموضح بالشكل السابق بالإضافة إلي كشف تفريغ الحسابات التي غادر أصحابها الفندق ، ومن هذا الملخص يمكن تحديد كل نوع من أنواع الإيرادات وكذا المدفوعات لكل حساب علي حدة .  
مما سبق يتضح أن الغرض من كشف التفريغ هو تحليل المديونية وكذا الدائنة لحسابات الأقسام المختلفة ، وبذلك يسهل تتبع واكتشاف أية أخطاء قد تحدث في أي قسم .

ومن الواضح أنه إذا صار تحليل كل حساب بحيث تدرج إيرادات كل قسم في الخانة الخاصة به فإن مجموع كل خانة يجب أن تتساوى مع مجموع الإيرادات الموضحة بيومية مبيعات كل قسم وذلك بغرض أن كافة الحسابات بالطريقة السابقة وصار تجميع خانات هذا الكشف أمكن قيد إيرادات كل قسم علي حدة.

#### تمتقيق مجاميع خانات ملخص حسابات النزلاء

يمكن التحقق من صحة مجاميع خانات ملخص حسابات النزلاء اليومي وذلك بمقارنتها بإجمالي مبيعات كل قسم للتأكد من صحة ما سبق قيده علي حسابات النزلاء ، فإذا ما أكتشف المراجع الليلي أية فروق بين مجموع خانة الغرف وما يظهره كشف حصر الغرف فإنه يجب البحث فوراً عن سبب هذه الفروق لعمل التعديلات اللازمة .

هذه الفروق يمكن أن تأخذ أحد الأشكال الآتية :

(أ) فروق ناتجة عن عدم وجود حساب مفتوح لنزير بإحدى الغرف وفي هذه الحالة يجب فتح حساب للنزير إذا لم يكن أصلاً أي حساب أو نقل رصيد حسابه من ملخص حسابات النزلاء إذا كانت بطاقة حسابه قد فقدت ترحيلها إلي بطاقة جديدة .

### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

(b) أما إذا كان الفرق عبارة عن أن الغرفة مشغولة فعلا وليس هناك علي حامل بطاقات الغرف ما يثبت ذلك ، ففي هذه الحالة يجب تحضير بطاقة لهذه الغرفة ووضعها في جيب الغرفة علي الحامل .

(c) أما إذا أثبتت التحريات أن النزيل قد غادر الفندق وأن الغرفة أصبحت خالية بالرغم من أن الحامل يبين أن الغرفة مشغولة فمن الواضح أن كاتب الغرف لم يخرج البطاقة من الحامل عند مغادرة النزيل للفندق ، وفي حالة يجب نزع البطاقة من جيب الغرفة علي الحامل ثم تصحيح كشف حصر الغرف .

(d) لما في حالة ما إذا كانت الغرفة خالية مع وجود حساب مفتوح للنزيل فإن ذلك يعني إخفاق صراف للمكتب الأمامي في إخراج بطاقة الحساب من أستاذ النزلاء وفي هذه الحالة لما أن يكون النزيل قد سدد حسابه بالكامل وغما أنه غادر الفندق دون دفع الحساب وفي هذه الحالة يجب إخطار الإدارة لعمل التحريات اللازمة .

تراجع إجمالي إيرادات المطاعم والبارات مع التقارير لصرافي المطاعم والبارات (خانة حسابات النزلاء) كما تراجع أيضا كشوف إجمالي المكالمات الخارجية واللاسلكية مع مجموع خانة التليفونات في كشف التفريغ ، أما مجموع خانة الخصم المسموح به فيجب مراجعتها مع إجمالي مستندات الخصم ، فإذا ما وجدت أية فروق فيجب تصحيحها علي كل من حساب النزيل وكشوف مستندات الخصم ، فإذا ما وجدت أية فروق فيجب تصحيحها علي كل من حساب النزيل وكشوف التفريغ فإذا التضح عدم وجود مستند لأي مبلغ سبق إدراجه ضمن الكشوف الإجمالية المرسله عن طريق الأقسام فيجب علي المراجع الليلي أن يقيّد المبلغ علي حساب النزيل من واقع هذه الكشوف .

فإذا ما صححت كافة الأخطاء الموجودة وكانت مجاميع كشوف التفريغ تطابق المبالغ الموضحة وتقارير الأقسام وكذا كشوف النقدية فمن مجموع المبالغ المرسله

### الفصل الثالث

ناقصا مجموع المبالغ الدائنة التي تظهر علي كشوف التفريغ لأبجد أن يساوي مجموع الأرصدة المرحلة إلي اليوم التالي .

#### دفتر الإيرادات المبوب

درجت معظم الفنادق الصغيرة في مصر علي استخدام دفاتر تحليلية علي هيئة أوراق سائبة أو دفاتر مجلد كالموضحة بالشكل رقم (3/18) وذلك لتسهيل عملية إثبات ومراجعة كافة الخدمات التي تتم عن طريق أقسام الفندق المختلفة سواء المقيدة علي الحساب أو المدفوعة نقدا .

ويعتبر هذا دفتر من أهم الدفاتر المستعملة في الفنادق الصغيرة نظرا لما يتضمنه من بيانات تحليلية عن كافة العمليات الخاصة بالنزلاء المقيمين بالفندق، إلي جانب العمليات الأجلة الخاصة بحسابات العملاء غير المقيمين ، بالإضافة إلي الإيرادات النقدية الأخرى الخاصة بالضيوف الذين يترددون علي صالات الطعام وبارات الفندق .

#### إثبات العمليات الخاصة بالنزلاء

1- يتولي كاتب الفواتير استيفاء البيانات الخاصة برقم الغرفة وعدد النزلاء واسم النزيل وإيجار الغرفة من واقع بطاقات التسجيل التي يحررها النزلاء وإشعارات تغيير الغرف .

2- تمثل خاتمة ما قبلة رصيد حساب النزيل المرحل من اليوم السابق إذا كان هذا النزيل مازال مقيما بالفندق .

3- يتم استيفاء باقي الخانات الأخرى التي تمثل مجموع مسحوبات النزيل الفعلية من المطاعم والبارات ، وكذا قيمة الخدمات الأخرى مثل المكالمات التليفونية والعسل والنكي ، بالإضافة إلي أية مدفوعات أخرى مثل السلفيات أو البرقيات أو أية خدمات أخرى غير ذلك من الخدمات التي يقدمها الفندق لنزلائه .





### الفصل الثالث

- 4- تمثل خانة تسوية فروق المسحوبات من المطاعم الفرق بين المسحوبات الفعلية وشروط الإقامة ، إذ جري العرف على تحميل حساب النزيل بقيمة هذه الفروق على أساس أن هذه القيمة تمثل الحد الأدنى لمسحوبات النزيل .
- 5- تمثل خانة " مجموع الجانب المدين " قيمة المستحق على النزيل وهي عبارة عن مجموع المبالغ المرحلة من اليوم السابق والمقيدة في خانة " ما قبله " مضافا إليها مجموع المبالغ المقيدة على حساب النزيل خلال اليوم .
- 6- أما خانة الرصيد " المنقول " فتتمثل رصيد حساب النزيل بعد خصم المبالغ المدفوعة أو أية خصومات أو مسحوبات قيدت لحسابه ، فإذا ما غادر النزيل الفندق دون سداد حسابه بالكامل فينقل هذا الرصيد إلى حساب العملاء أما إذا كان النزيل مقيما بالفندق فيجب نقل هذا الرصيد إلى خانة ما قبله .
- 7- عند الانتهاء من إثبات العمليات سألفة الذكر يقفل الكشوف بعد جمع الخانات الرأسية والأفقية للحصول على مجاميع العمليات الخاصة بالنزلاء خلال اليوم.

#### إثبات عمليات مبيعات المطاعم والبارات لغير النزلاء

حتى يمكن استكمال كافة أرقام المبيعات والخدمات التي تتم عن طريق أقسام الفندق المختلفة سواء المقيدة منها على حسابات النزلاء أو المدفوعة نقدا من الرواد الذين يترددون على صالات الطعام والبارات ، فإنه يتعين قيد إجمالي المبيعات النقدية للطعام والبارات محللة تحت الخانات الخاصة بها بدفتر الإيرادات، الميويب ، وبذلك فإنه يمكن الوصول إلى كافة أرقام مبيعات أقسام الفندق النقدية وكذا النقدية المحصلة سواء من النزلاء أو من رواد المطاعم والبارات فيديهما بالدفاتر الفرعية والدفاتر العامة الممسوكة في إدارة الحسابات كما إنه لتسهيل عمليات القيد بيومية الإيرادات فإنه يحسن نقل مجاميع هذا الدفتر المسما على كشوف خاص يطلق عليه الملخص اليومي لعمليات التشغيل :

### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

هذا كما يمكن التأكد من صحة إجمالي إيرادات الفندق بمقارنة إجمالي كشوف مبيعات الأقسام في نهاية كل يوم بمجموع ما قيد بدفتر الإيرادات المبوب ، وكذا مقارنة مجموع كشوف النقدية بمجموع خانة النقدية بهذا الدفتر .

#### التقرير اليومي

بعد الانتهاء من عملية المراجعة اليومية ، يتولى مراجع الإيرادات تلخيص كافة المبيعات اليومية موزعة علي الأقسام المختلفة علي هيئة تقرير كالموضح بالشكل رقم (3/19) .

ويتكون الجزء الأول منه من ملخص لمبيعات كل قسم من أقسام الفندق عن اليوم موضوع التقرير ، إجمالي المبيعات لهذا الشهر حتي تاريخه ، ثم إجمالي المبيعات عن نفس المدة من الشهر السابق وكذا مبيعات نفس هذه المدة من الشهر السابق وكذا مبيعات نفس هذه المدة من الشهر من السنة السابقة .

أما الجزء الثاني من التقرير فيصور إحصائيات قسم الغرف ثم حركة أرصدة البنوك وأرصدة حساب العملاء خلال اليوم ، بينما يوضح الجزء الثالث تحليل مبيعات الأطعمة والمشروبات .

ويعتبر هذا التقرير أداة فعالة لمراقبة عمليات التشغيل ومتابعة حركة المبيعات خلال أيام الشهر ومقارنتها بالشهور السابقة كما يعطي الإدارة فكرة سريعة عن حركة أرصدة البنوك وعمليات التحصيل يوما بيوم إلي غير ذلك من البيانات التي تساعد إدارة الفندق علي متابعة ورسم سياسة التشغيل .

#### الأنظمة الإلكترونية

إن تطبيق الأنظمة المحاسبية والرقابة الداخلية علي عمليات المكتب الأمامي بواسطة الماكينات الإلكترونية تعتبر من الأنظمة المثالية التي تساعد الإدارة علي تخزين ومتابعة كافة العمليات بدءا من خطوات تسجيل النزلاء ، حتي نهاية إقامتهم



### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

بالفندق ، حيث يتولى كاتب الغرف تزويد النظام الإلكتروني بالمكتب الأمامي بأرقام الغرف التي تم تخصيصها للنزلاء وأسعارها وعدد النزلاء في كل غرفة وأسمائهم وتواريخ المغادرة وحدود الائتمان لكل نزيل ، كما تظهر كافة البيانات التي تم إدخالها أولاً بأول ، هذه المعلومات يتم تسجيلها على الجزء العلوي من بطاقة أستاذ النزلاء Folio بواسطة لوحة المفاتيح وقت تسجيل النزيل .

بعد إتمام عمليات التسجيل يتم تخزين هذه المعلومات بذاكرة النظام حيث يمكن استرجاعها عند الطلب ، كما أن تطبيق هذا النظام يسهل قيد إيرادات الغرف ومسحوبات النزلاء من كافة مناطق خدمة الأطعمة والمشروبات عن طريق ربط ماكينات التسجيل الموجودة بمطاعم وبارات الفندق بالمكتب الأمامي حيث يتم قيد مسحوبات النزلاء مباشرة على حساباتهم الشخصية .

كما يجب يوفر هذا النظام مجموعة كاملة من التقارير المالية والبيانات الإحصائية التي يمكن عن طريقها تحقيق الرقابة على عمليات التشغيل وتحسين خدمة النزلاء وزيادة كفاءة العاملين .

### تقرير الإيرادات اليومية

عبارة عن ملخص تحليلي لكافة إيرادات الفندق والقيود الخاصة بتسديدات النزلاء ، كما يتضمن التقرير إجمالي الأرصدة المدينة والمدفوعات والأرصدة الدائنة بالإضافة إلى أرصدة الحسابات الجارية ثم تحليلاً للمدفوعات النقدية وبطاقات الائتمان المعتمدة من إدارة الفندق . كما هو بوضوح هذا التقرير الكثير من البيانات الإحصائية كنسب الإشغال ومتوسط سعر الغرفة .

شكل رقم (3/20)

DATE	DESCRIPTION	AMOUNT	DATE	DESCRIPTION	AMOUNT
12/21	REST CHG 514575	85.88	12/21	REST CHG 514575	85.88
12/21	TAX ROOM CHG	41.00	12/21	TAX ROOM CHG	41.00
12/21	0020BALANCE	11.20	12/21	0020BALANCE	11.20
12/21	0018 BALANCE	39.68	12/21	0018 BALANCE	39.68
12/21	0014 BALANCE	4.37	12/21	0014 BALANCE	4.37
12/21	0016 BALANCE	35.44	12/21	0016 BALANCE	35.44
12/21	0003 BALANCE	0.00	12/21	0003 BALANCE	0.00
12/21	0004 BALANCE	0.00	12/21	0004 BALANCE	0.00
12/21	0005 BALANCE	0.00	12/21	0005 BALANCE	0.00
12/21	0006 BALANCE	0.00	12/21	0006 BALANCE	0.00
12/21	0007 BALANCE	0.00	12/21	0007 BALANCE	0.00
12/21	0008 BALANCE	0.00	12/21	0008 BALANCE	0.00
12/21	0009 BALANCE	0.00	12/21	0009 BALANCE	0.00
12/21	0010 BALANCE	0.00	12/21	0010 BALANCE	0.00
12/21	0011 BALANCE	0.00	12/21	0011 BALANCE	0.00
12/21	0012 BALANCE	0.00	12/21	0012 BALANCE	0.00
12/21	0013 BALANCE	0.00	12/21	0013 BALANCE	0.00
12/21	0014 BALANCE	0.00	12/21	0014 BALANCE	0.00
12/21	0015 BALANCE	0.00	12/21	0015 BALANCE	0.00
12/21	0016 BALANCE	0.00	12/21	0016 BALANCE	0.00
12/21	0017 BALANCE	0.00	12/21	0017 BALANCE	0.00
12/21	0018 BALANCE	0.00	12/21	0018 BALANCE	0.00
12/21	0019 BALANCE	0.00	12/21	0019 BALANCE	0.00
12/21	0020 BALANCE	0.00	12/21	0020 BALANCE	0.00

DATE	DESCRIPTION	AMOUNT	DATE	DESCRIPTION	AMOUNT
12/21	REST CHG 514575	85.88	12/21	REST CHG 514575	85.88
12/21	TAX ROOM CHG	41.00	12/21	TAX ROOM CHG	41.00
12/21	0020BALANCE	11.20	12/21	0020BALANCE	11.20
12/21	0018 BALANCE	39.68	12/21	0018 BALANCE	39.68
12/21	0014 BALANCE	4.37	12/21	0014 BALANCE	4.37
12/21	0016 BALANCE	35.44	12/21	0016 BALANCE	35.44
12/21	0003 BALANCE	0.00	12/21	0003 BALANCE	0.00
12/21	0004 BALANCE	0.00	12/21	0004 BALANCE	0.00
12/21	0005 BALANCE	0.00	12/21	0005 BALANCE	0.00
12/21	0006 BALANCE	0.00	12/21	0006 BALANCE	0.00
12/21	0007 BALANCE	0.00	12/21	0007 BALANCE	0.00
12/21	0008 BALANCE	0.00	12/21	0008 BALANCE	0.00
12/21	0009 BALANCE	0.00	12/21	0009 BALANCE	0.00
12/21	0010 BALANCE	0.00	12/21	0010 BALANCE	0.00
12/21	0011 BALANCE	0.00	12/21	0011 BALANCE	0.00
12/21	0012 BALANCE	0.00	12/21	0012 BALANCE	0.00
12/21	0013 BALANCE	0.00	12/21	0013 BALANCE	0.00
12/21	0014 BALANCE	0.00	12/21	0014 BALANCE	0.00
12/21	0015 BALANCE	0.00	12/21	0015 BALANCE	0.00
12/21	0016 BALANCE	0.00	12/21	0016 BALANCE	0.00
12/21	0017 BALANCE	0.00	12/21	0017 BALANCE	0.00
12/21	0018 BALANCE	0.00	12/21	0018 BALANCE	0.00
12/21	0019 BALANCE	0.00	12/21	0019 BALANCE	0.00
12/21	0020 BALANCE	0.00	12/21	0020 BALANCE	0.00

DATE	DESCRIPTION	AMOUNT	DATE	DESCRIPTION	AMOUNT
12/21	REST CHG 514575	85.88	12/21	REST CHG 514575	85.88
12/21	TAX ROOM CHG	41.00	12/21	TAX ROOM CHG	41.00
12/21	0020BALANCE	11.20	12/21	0020BALANCE	11.20
12/21	0018 BALANCE	39.68	12/21	0018 BALANCE	39.68
12/21	0014 BALANCE	4.37	12/21	0014 BALANCE	4.37
12/21	0016 BALANCE	35.44	12/21	0016 BALANCE	35.44
12/21	0003 BALANCE	0.00	12/21	0003 BALANCE	0.00
12/21	0004 BALANCE	0.00	12/21	0004 BALANCE	0.00
12/21	0005 BALANCE	0.00	12/21	0005 BALANCE	0.00
12/21	0006 BALANCE	0.00	12/21	0006 BALANCE	0.00
12/21	0007 BALANCE	0.00	12/21	0007 BALANCE	0.00
12/21	0008 BALANCE	0.00	12/21	0008 BALANCE	0.00
12/21	0009 BALANCE	0.00	12/21	0009 BALANCE	0.00
12/21	0010 BALANCE	0.00	12/21	0010 BALANCE	0.00
12/21	0011 BALANCE	0.00	12/21	0011 BALANCE	0.00
12/21	0012 BALANCE	0.00	12/21	0012 BALANCE	0.00
12/21	0013 BALANCE	0.00	12/21	0013 BALANCE	0.00
12/21	0014 BALANCE	0.00	12/21	0014 BALANCE	0.00
12/21	0015 BALANCE	0.00	12/21	0015 BALANCE	0.00
12/21	0016 BALANCE	0.00	12/21	0016 BALANCE	0.00
12/21	0017 BALANCE	0.00	12/21	0017 BALANCE	0.00
12/21	0018 BALANCE	0.00	12/21	0018 BALANCE	0.00
12/21	0019 BALANCE	0.00	12/21	0019 BALANCE	0.00
12/21	0020 BALANCE	0.00	12/21	0020 BALANCE	0.00



**تقرير أرصدة حسابات النزلاء**

يمكن تحضير هذا التقرير عند الطلب في أي وقت من الأوقات حيث يوضح أرقام الغرف وعدد النزلاء في كل غرفة ورصيد الحساب وتاريخ المغادرة ثم رقم الحساب Folio واسم النزيل .

**تقرير أسعار الغرف**

عبارة عن قائمة بأسعار الغرف المؤجرة خلال اليوم ، كما يوضح التقرير إجمالي الفروق الناتجة بين أسعار الغرف المعلنة Rack Rate والأسعار المتفق عليها سواء للمجموعات السياحية أو الأفراد .

**تقرير الغرف الخالية**

يوضح هذا التقرير أرقام الغرف التي لم يتم تأجيرها في أي وقت من الأوقات بالإضافة إلي الغرف غير القابلة للتأجير Out - of - order ، ويعتبر هذا التقرير ضروريا لموظفي المكتب الأمامي عند قيامهم بتسجيل وتخصيص الغرف للنزلاء .

**3/3 قسم الإشراف الداخلي Housekeeping Department**

يعتبر قسم الإشراف الداخلي من أهم أقسام الفندق نظرا لتشعب واجباته وتعدد مسؤولياته التي تتصل اتصالا مباشرا بنجاح عمليات التشغيل وزيادة إيرادات الفندق. ومن أهم مسؤوليات قسم الإشراف الداخلي هي مشاركة مدير الفندق في العمل على رفع نسبة إشغال الغرف والمحافظة علي استمرار زيادة هذه النسبة عن طريق العناية بنظافة غرفة النزلاء وترتيبها وصيانتها ، كما تعتبر رئيسة هذا القسم مسؤولة عن خفض تكاليف التشغيل عن طريق المحافظة على منقولات الفندق وأثاثاته أثناء القيام بعملية تنظيفها واستعمال المواد المناسبة والطرق الحديثة في صيانة هذه المنقولات ، لذلك يجب على مدير الفندق وكذا مديري الأقسام أن يكونوا على علم



### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

تتم بواجبات قسم الأشراف الداخلي نظرا لاتصال خدمات هذا القسم بباقي الأقسام الأخرى مما يتطلب التعاون الصادق بينهم لضمان حسن سير العمل وازدهاره ، وفيما يلي نوضح بعض صور هذه الخدمات :

1 - قيام المدير برسم سياسات الفندق المختلفة وإعطاء التعليمات التي يجب على رئيسة قسم الإشراف الداخلي تنفيذها .

2 - اتصال مساعدي المدير برئيسة قسم الأشراف الداخلي **Housekeeper** لإبلاغها بشكاوى النزلاء أو بطلباتهم .

3 - قام المكتب الأمامي (الحجز والاستقبال) بإخطار قسم الأشراف الداخلي عن الغرف التي غادرها ساكنيها **Check outs** ، وبالتالي قيام قسم الإشراف بإخطار المكتب الأمامي بأن الغرف قد جهزت حتى يمكن تأجيرها .

4 - يعتمد مدير قسم المغاسل على تعاون قسم الإشراف الداخلي لتنظيم إمداده بالبياضات المطلوب غسلها، كما يعتمد قسم الإشراف على قسم المغاسل في تنظيم إمداده باحتياجاته من البياضات اللازمة لغرف النزلاء .

5 - تعاون القسم الهندسي مع قسم الإشراف الداخلي بقيامه بالإصلاحات المطلوبة على وجه السرعة .

6 - حفظ كافة يونيفورمات أقسام الفندق المختلفة وتنظيم عملية حفظها وتسليمها إليهم .

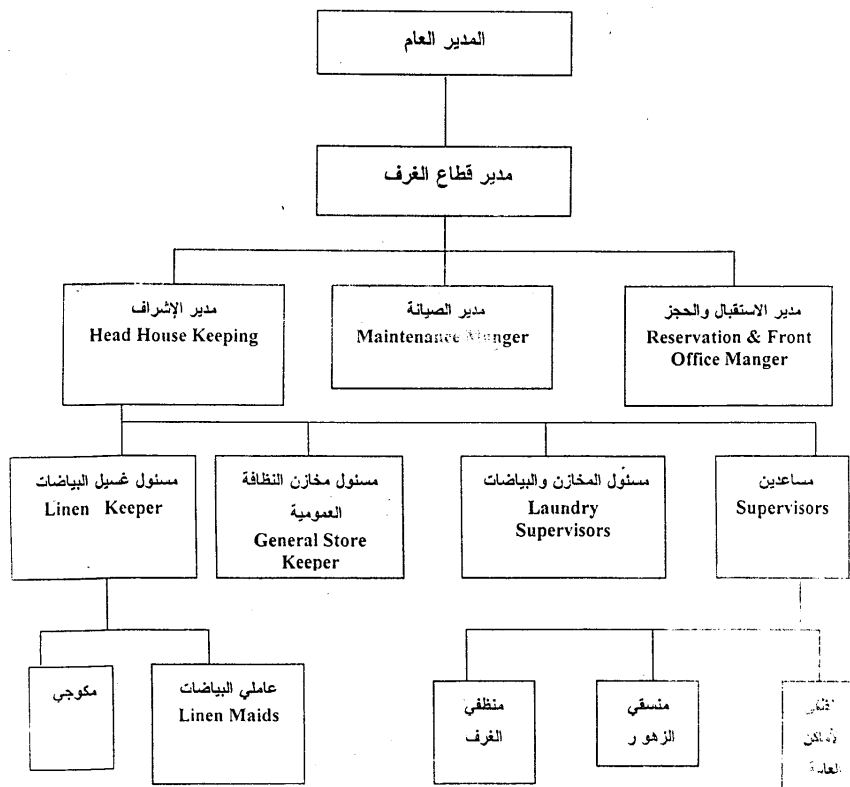
7 - معاونة قسم الطعام وقسم الحفلات عن طريق توفير احتياجاتهما من المفارش والقوط والبيانات الأخرى .

### 3/3/1 مشرفوا الأدوار Floor Supervisors

في الفنادق الكبيرة حيث يتعدى على رئيس قسم الإشراف الداخلي أو مساعدتها القيام شخصيا بالتفتيش اليومي على غرف النزلاء ، فإنه يمكن الاستعانة بمشرفات

شكل رقم (3/22)

الهيكل الإداري لإدارة شئون الغرف



## تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

للأدوار لمعاونتها في الإشراف على عدد من الأدوار يتراوح بين دورين أو ثلاثة كما يتعين عليهن الإشراف على عاملات الغرف قبل استلامهن للعمل للتأكد من نظافتهن وكذا مراقبة حضورهن وانصرافهن طبقاً لجدول الورديات ، وعلي وجه العموم يمكن اعتبار مشرفات الأدوار مسئولات أمام مديرة المنزل مسئولية كاملة عن غرف النزلاء من حيث ترتيبها ونظافتها والإبلاغ عن أية إصلاحات واجبة قبل إعطاء التصريح اللازم بتأجير الغرفة ، وفيما يلي نوضح الخطوات التي يجب على مشرفة الدور إتباعها عند إجراء التفتيش على غرف النزلاء:

1 - التفتيش على نظافة أسرة الغرفة من حيث ضرورة تغيير البياضات والتأكد من عدم وجود أية تقوي أو بقع أثناء عملية الغسيل والكي مع تحريه لمية السرير للتأكد من صلاحيتها للعمل .

2 - فتح أدراج الدواليب والمناضد للتأكد من هبوطها من أية عثرات تخص النزلاء الذين غادروا الفندق .

3 - التفتيش على نظافة الغرفة بوجه عام والتأكد من قيام مشرفات الغرف بتنفيذ التعليمات فيما يختص بطرف ومواعيد نظافة محتويات الغرفة (الأثاث - الزجاج والمرايا - السجاد - الستائر - المعلقةات ... الخ) .

4 - التفتيش على دورة مياه الغرفة من حيث نظافة قيشاني الحمام والحفريات والأحواض والبالوعات مع وجود العدد الكافي من الفوط والبشاكير وقطع الصابون طبقاً للسياسة الموضوعه .

5 - التأكد من احتواء الغرفة على الأدوات والمهمات طبقاً للسياسة الموضوعه .

## 3/3/2 مشرفه الغرف Chamber Maid

يمكن تلخيص الواجبات اليومية لمشرفة الغرف فيما يلي :

1 - التوجه يومياً إلى غرفة البياضات

### الفصل الثالث

- 2- استيفاء تقرير إشغال الغرف التي تحت إشرافها .
- 3- ترتيب ونظافة عدد معين من الغرف بمعاونة الفراش .
- 4- الإبلاغ عن أي إصلاحات لازمة بالغرف أو أي خسائر نتيجة سوء الاستخدام بواسطة النزلاء .
- 5- الإبلاغ عن أي منقولات تركها النزلاء بغرفهم بعد رحيلهم .

#### التوجه يوميا إلى غرفة البياضات

يجب على كل موظف من موظفي قسم الأشراف الداخلي التوجه عند بدء الوردية إلى غرفة البياضات لتلقي التعليمات اللازمة من رئيسة القسم أو مساعدتها. ففي الفنادق الصغيرة تقوم كل مشرفة باستلام عددا من البياضات النظيفة مقابل البياضات غير النظيفة التي سبق أن سلمتها إلى غرفة البياضات أما في الفنادق الكبيرة حيث توجد مخازن فرعية للبياضات ، فقد جرت العادة على إرسال كميات البياضات إلى هذه المخازن الفرعية طبقا لاحتياجات الأدوار بالإضافة إلى مهمات النزلاء الأخرى من صابون للتواليت وأدوات كتابية ومطبوعات مما يستعمله النزلاء في غرفهم .

#### استيفاء تقرير إشغال الغرف

عند بداية الوردية الصباحية يجب على كل مشرفة استيفاء تقرير إشغال الغرف التي تحت إشرافها وذلك لمعرفة عما إذا كانت هذه الغرف خالية أو مشغولة مع ملاحظة عدم إزعاج النزلاء وضرورة الاستئذان قبل دخول الغرفة ، وتقرير إشغال الغرفة الخاص بالمشرفات شكل رقم (3/23) يتضمن أرقام الغرف وموضوع التقرير ، ولتسهيل استيفاء هذا التقرير فإنه يمكن استعمال بعض الرموز البديلة على حالة كل غرفة كما هو موضح بهذا الشكل كما يجب على كل مشرفة

شكل رقم (3/23)

فندق القاهرة		تقرير مشرفة الغرف	
التاريخ .....	2	الدور .....	
اليوم .....		الوقت .....	
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
	21		
	22		
	23		
	24		
	25		
	26		
	27		
	28		
	29		
	30		
	31		
	32		
	33		
	34		
	35		
	36		

مشغولة V  
مغلقة للتصليح O

مشغولة بدون عفش x  
خالية Vac  
نام بالخارج So

### الفصل الثالث

أن تخطر الجية المختصة عن أية إصلاحات واجبة أو أن الغرفة غير قابلة للتأجير لأي سبب من الأسباب ، كما يجب عليها تفتيش الغرف للتأكد من عدم وجود أي ممتلكات للنزلاء الذين غادروا الفندق ، بعد إنهاء المشرفات من عمل تقارير إشغال الغرف ، تتولى مدبرة المنزل تجميع بيانات هذه التقارير وعمل التقرير العام لمدبرة المنزل Housekeeper Report الذي يجب إرساله الساعة 10 صباحاً إلى مراجع الإيرادات لمراجعة تقرير الغرف .  
وقد جرت العادة في بعض الفنادق الكبيرة على عمل تقرير آخر بعد الظهر لإرساله إلى المكتب الأمامي لمراجعة حامل بطاقات الغرف .

#### نظافة عدد معين من الغرف

ليست هناك قاعدة ثابتة لتحديد الغرف الواجب على كل مشرفة القيام بنظافتها وإنما يمكن القول بأنه يمكن تخصيص من 12 إلى 18 غرفة لكل مشرفة يعاونها احد الفراشين ، وعلى وجه العموم فإن هذا التحديد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

#### 1 - نوع الفندق وموقعه

يتوقف تحديد عدد الغرف على مساحة كل غرفة ونوع الخدمة المطلوبة وكمية ونوع الأثاث الواجب تنظيفه يوميا ، كما يتوقف أيضا على نوع الفندق من حيث كونه من الفنادق الفاخرة أو الفنادق العادية لاختلاف درجة الخدمة في كل من النوعين ، هذا بالإضافة إلى موقع الفندق وتأثير الأحوال الجوية من أمطار ورياح وأتربة.

#### 2 - متوسط مدة إقامة النزلاء

تتطلب إعادة الغرفة إلى حالتها الأولى وقتاً أطول عند مغادرة النزول للفندق لغرض تأجيرها لنزول آخر عما إذا كان نفس النزول يقيم بهذه الغرفة ، لذلك فإنه

#### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

يتعين مراعاة متوسط مدة إقامة النزلاء بالغرف لتحديد مدى سرعة دوران تأجير الغرف وبالتالي عدد الغرف الواجب إسنادها لكل مشرفة .

3 - مدى تدريب موظفي قسم الأشراف الداخلي وقدرتهم على حسن وسرعة قيامهم بالأعمال المسندة إليهم .

4 - كفاءة ونوع أدوات ومهمات التشغيل :

تتوقف سرعة إتمام العمل وبالتالي عدد الغرف المسندة لكل مشرفة على نوع أدوات ومهمات التشغيل من مكانس كهربائية وأدوات ومهمات النظافة الأخرى ، لذا فإنه يتعين توفير المهمات الآتية لكل مشرفة :

A - عربة لنقل المهمات يمكن استعمالها لنقل البياضات النظيفة ، مهمات النزلاء ، ومهمات النظافة المختلفة ، كما تحتوي هذه العربة على كيس للبياضات المستبدلة من الغرف وأخر لنقل محتويات سلال الفضلات .

B - مكينة كهربائية لتنظيف السجاد .

C - فرش وأدوات ومهمات نظافة مختلفة طبقا لاحتياجات عمليات النظافة .

#### متروكات النزلاء Lost and Found

في معظم الفنادق يمكن استهداف غرفة البياضات لاستلام كافة المقولات التي تركها النزلاء أما في الفنادق الكبيرة فإنه يمكن تخصيص قسم لمتروكات النزلاء Lost and Found Department للقيام بحفظ هذه المتروكات وتسجيلها في سجل خاص يقيد به كافة المنقولات المتروكة ، ووصفها وتاريخ تسليم هذه الأشياء ، ورقم الغرفة ، واسم العامل أو العاملة التي قامت بتسليمها . وقد جرت العادة على تخصيص دوليب ذات أرفف لحفظ الأشياء الخاصة بكل دور من أدوار الفندق لسهولة الرجوع إليها عند طلبها .

### الفصل الثالث

أما في حالة الأشياء الثمينة كالمجوهرات أو بعض المتعلقات الشخصية للنزلاء كآلات التصوير أو الساعات أو الأوراق النقدية فإنه يجب بعد إثباتها في سجل متروكات النزلاء تسليمها فورا إلى قسم الأمن بالفندق للاحتفاظ بها في أحد الخزائن لحين طلبها .

وتختلف طرق التصرف في هذه المتروكات باختلاف سياسات الفنادق المختلفة أو القوانين السارية ، وعلى وجه العموم يجب على إدارة الفندق بعد التأكد من معرفة أصحاب هذه المتروكات محاولة الاتصال بهم والعمل على إرجاع الأشياء الثمينة طبقا للسياسة المتبعة في الفندق .

كما يجب على مشرفات الغرف أو مشرفات الأذوار الاتصال فورا بالمكتب الأمامي عند اكتشاف وجود مثل هذه المتروكات بالغرف إذ قد يكون النزير لا يزال موجودا بالفندق .

وكقاعدة عامة يجب الاحتفاظ بهذه الأشياء أطول مدة ممكنة قد تصل إلى ستة شهور ثم يقوم الفندق بالتصرف فيها أما بيعها بأثمان مخفضة لعمال الفندق أو التبرع بها لبعض الجمعيات الخيرية .

#### غرفة البياضات Linen Room

تتوقف مساحة غرفة البياضات طبقا لوظائفها المتعددة على عدد غرف الفندق وتنوع صالات الطعام ، إلا أنه في كافة الحالات فإن مستوى الخدمة في هذه الغرف تتطلب العناية الكافية بوسائل التهوية والإضاءة المناسبة بالإضافة إلى وسائل مكافحة الحرائق ، ونظرا لأهميتها بالنسبة لقسم الأشراف الداخلي من حيث كونها مكانا لحفظ البياضات والمفارش ومركزا للتوزيع على غرف الفندق وصالات الطعام ، فإنه يتعين وضعها في مكان قريب من مكتب قسم الأشراف



### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

الداخلي ، كما انه في الفنادق الكبيرة فإنه يتعين وضعها في مكان قريب من مصاعد الخدمة توفيراً للوقت وتسهيلاً لعملية نقل البياضات إلى أذوار الفندق .  
 أما من حيث كونها مكاناً للتخزين فإنه يتعين تنظيم محتوياتها لتوفير الوقت وتقليل خطوات العمل ع طريق تصميم مدخل هذه الغرفة وممراتها بحيث تسمح بمرور عربات نقل البياضات أثناء عمليات الاستلام وعمليات التوزيع ، كما يجب تزويد غرفة البياضات بالأرفف المناسبة والسدوايب لحفظ البشاكير والفسوط والمفارش طبقاً لأنواعها ومقاساتها ، كما يجب توفير المكان المناسب لوضع ماكينات الخياطة والمعدات الأخرى اللازمة لإصلاح البياضات والزى الخاص بالعاملين بالفندق .

### احتياطي المخزون من البياضات

يجب على كل فندق أن يحدد احتياطياته من البياضات اللازمة لعملية التشغيل والعوامل الآتية يجب مراعاتها عند تحديد هذه الاحتياطيات .

- 1 - عدد الأسرة بالفندق .
  - 2 - متوسط درجة إشغال الغرف .
  - 3 - مواعيد تغيير البياضات .
  - 4 - الوقت اللازم للغسيل .
  - 5 - الطوارئ مثل الأعطال الفنية في قسم الغسيل ، إعادة بعض البياضات إلى المغسلة لعدم نظافتها واحتمال زيادة نسبة إشغال الغرف .
- وبمراعاة العوامل السابقة يمكن القول بأنه يجب الاحتفاظ بأربعة مجموعات كاملة من البياضات المستعملة لكل سرير أحداها في الاستعمال وأخرى في دواليب حفظ البياضات في كل دور وثالثه بقسم الغسيل أما الرابعة فيمكن حفظها للطوارئ.

### الفصل الثالث

هذا كما يجب مراعاة العوامل السابقة عند تحديد أصناف البياضات الأخرى كالقوطة والبشاكير والمفارش .

#### واجبات رئيسة غرفة البياضات

هناك واجبات محددة يجب القيام بها في غرف البياضات ، هذه الواجبات التي يمكن تلخيصها فيما يلي تعتبر من أهم واجبات رئيسة غرفة البياضات .

- 1 - استلام وصرف البياضات إلى أقسام الفندق المختلفة .
- 2 - مراقبة عملية تسليم البياضات إلى المغاسل الخارجية واستلامها بعد إتمام عملية الغسيل .
- 3 - القيام بصيانة بياضات الفندق من رفي الثقوب وخياطة القطوع وكذا مراقبة صلاحيتها لعملية التشغيل وتقرير إعدامها بعد ختمها بختم خاص .
- 4 - الإشراف على الزى الخاص للعمال Uniforms من حيث نظافتها وتسليمها إلى العمال وعمل أية تصليحات خاصة حتى تتناسب مع مقاساتهم .
- 5 - المساعدة في إجراء الجرد الفعلي لمخازن البياضات .
- 6 - الإشراف على قسم متروكات النزلاء .

#### عملية شراء بياضات الفندق

تعتبر عملية شراء بياضات الفندق من العمليات الدقيقة التي تحتاج إلى عناية خاصة من المدير فهو غالبا ما يستشير مدبرة المنزل أو رئيسة غرفة البياضات لإبداء الرأي في مدى تحمل البياضات المطلوب شرائها مستقبلا . ونظرا لارتفاع تكاليف التشغيل فقد رأت معظم الفنادق أحلال القطن محل الأتيل، في شراء بياضات الفندق إلا أن العادة قد جرت على إطلاق اصطلاح

### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

البياضات **Linen** المصنوعة من التيل على كافة بياضات الفندق حتى ولو كانت من نسيج القطن .

كما تعتبر عملية اختيار نسيج البياضات والحكم عليها من المسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتق كل من مديرة المنزل ورئيسة غرف البياضات لذلك فإنه يجب أن لا يعتمد فقط على مظهر النسيج أو وزنه أو ملمسه إنما يجب التأكد من دقة خيوط النسيج ونوعها وكمية النشا التي قد تزيد من وزن النسيج ، وحتى يمكن الحكم على كمية النشا ومدى دقة عملية النسيج ونسبة الانكماش فيه فإنه يمكن الاستعانة بقسم الغسيل للمقارنة بين العينات المختلفة وذلك بعد غسلها عدة مرات كما أن استخدام بعض العدسات المكبرة كثيرا ما يساعدها في الحكم على دقة خيوط النسيج وتماسكها .

ويجب إصدار أوامر شراء البياضات بحيث يمكن الانتفاع بأسعار الجملة ومراعاة مدة التصنيع حتى لا تصدم عمليات التشغيل بأي نقص في الكميات ، كما يتعين إصدار أوامر شراء سنوية طبقا للميزانيات التقديرية التي تعدها مديرة المنزل بمعاونة رئيسة قسم البياضات .

وتتوقف كميات شراء هذه البياضات على متوسط استعمال كل صنف من الأصناف على أساس نسبة إشغال معقولة والخبرة السابقة مع ضرورة الاحتياط لأي ارتفاع مفاجئ في حجم عمليات التشغيل .

### طرق المراقبة على بياضات الفندق

تعتبر رئيسة غرفة البياضات مسئولة مسئولية مباشرة عن المراقبة العددية لأصناف البياضات المستعملة في التشغيل عن طريق أحكام الرقابة على عهدة مشرفات الأدوار واستلام وتسليم البياضات إلى المغاسل الخارجية في حالة عدم وجود مغسلة خاصة بالفندق .

### الفصل الثالث

وقد جرت العادة على الاحتفاظ برصيد احتياطي للبياضات في مخازن الفندق العمومية حيث يتم الصرف منها إلى غرفة البياضات بواسطة أذونات صرف موقعا عليها من رئيسة غرفة البياضات بعد اعتمادها من رئيسة القسم وبذلك تبدأ مسئولية رئيسة غرفة البياضات عن كمية البياضات التي في عهدها وذلك بتسليمها إلى مشرفات الأدوار والتي عمال الخدمة والمطابخ مقبل إيصالات يتم الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند الحاجة .

ولتسهيل عمليات مراقبة البياضات فإنه يمكن استخدام دفاتر أذونات من أصل وصورة لبعض أقسام الفندق المختلفة كالموضحة بالشكل (3/24) بحيث يمكن احتفاظ كل قسم بصورة من هذا الأذن مع تسليم الأصل إلى غرفة البياضات موضحا عليه كميات وأنواع البياضات المرترجة واستلام ما يقابلها من البياضات النظيفة. بعد أتمام تسليم كافة البياضات المرترجة من أقسام الفندق المختلفة واستلام ما يقابلها من البياضات النظيفة ، تتولى رئيسة غرفة البياضات تفرغ أذونات الغسيل المرترج في دفتر البياضات الموضح بالشكل رقم (3/25) بحيث يتم تجميع الأصناف المختلفة وإظهارها تحت خانة مجموع البياضات المرترجة التي سيتم إرسالها إلى المغسلة الخارجية .

#### 3/4 قسم الأطعمة والمشروبات Food and Beverage Department

يتوقف نجاح تشغيل الأطعمة والمشروبات علي عدة عوامل منها ما يتصل بتصميم المطاعم والبارات وتأثيثها وتنسيقها الداخلي وإعداد المطبخ وتزويده بالمعدات طبقا للأصول الفنية ، ومنها ما يتصل بالنواحي الإدارية والفنية مثل فن الخدمة وإعداد قوائم الطعام وسياسة شراء المواد الخام وتخزينها وتحضيرها وطرق الرقابة علي التبعيات وتكلفتها .

تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

شكل رقم (3/24)

المطبخ		
التاريخ		البيان
نظيف	مرجع	
		فوطه مطبخ .....
		فوطه تنظيف أواني .....
		فوطه تنظيف الزجاج .....
		مرايل طباشير .....
		منديل رقبه .....
		.....
		.....

قسم الأشراف على النظافه		
التاريخ		البيان
نظيف	مرجع	
		فوطه مطبخ .....
		فوطه تنظيف أواني .....
		فوطه تنظيف الزجاج .....
		مرايل طباشير .....
		منديل رقبه .....
		.....
		.....

غرفة البياضات  
توقيع .....

غرفة البياضات  
توقيع  
مشرفة الأدوار  
توقيع

شكل رقم (3/25)

التقرير اليومي عن بياضات الغرف

التاريخ .....		التقرير اليومي لبياضات الغرف									
ملاحظات	رصيد مرحل	المسلم من المغسلة	مجموع المسلم إلى المغسلة	الأدوار					رصيد مقبول	البيان	
				5	4	3	2	1			
											ملابيات سراير
											أكياس مخدات
											فوط وجه
											بشاكير حمام
											دواسة حمام
											غطاء سراير

التاريخ .....		التقرير اليومي لبياضات قسم الطعام									
ملاحظات	رصيد مرحل	المسلم من المغسلة	مجموع المسلم إلى المغسلة	الأدوار					رصيد مقبول	البيان	
				حفلات	خدمة الغرف	المطعم الليالي	مطعم	مطعم			
											مفارش مائدة 150 × 150
											مفارش مائدة 150 × 180
											مفارش مائدة 36 × 26
											فوط مائدة 36 × 36
											فوط مائدة 36 × 50

## تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

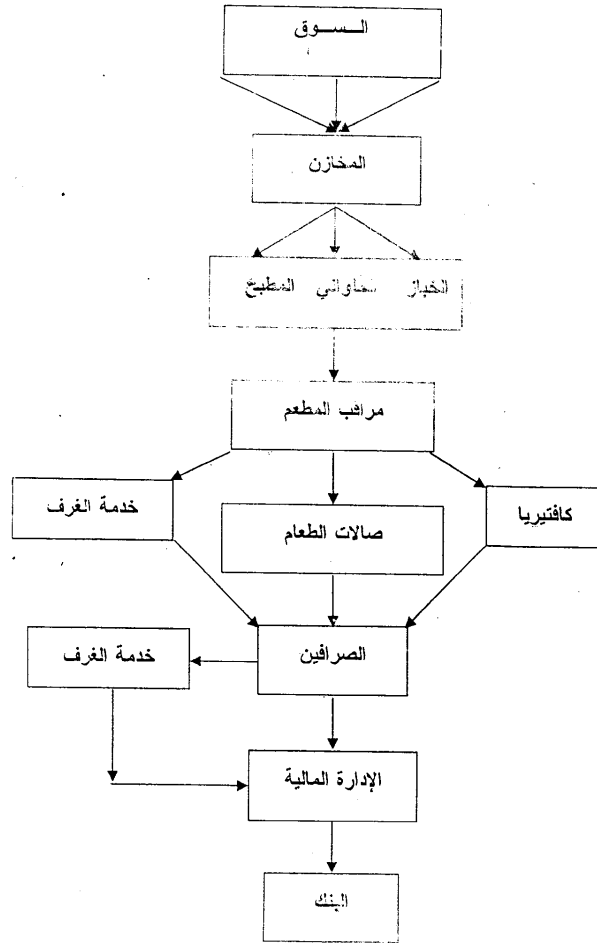
ونظرا لأهمية هذا القسم وتعدد مسؤولياته وعلاقته بأقسام الفندق المختلفة فقط من الأهمية التعرض إلي بعض النواحي الإدارية والدراسات الفنية التي تهتم بمديري الفنادق عند رسم سياسة التشغيل بالإضافة إلي الإشارة إلي أهم ضرق الرقابة علي الأطعمة والمشروبات أثناء مرورها في مراحلها المختلفة التي تبدأ بعمليات شراء المواد الخام إلي أن تنتهي ببيعها في صالات طبق لما هو موضح بالشكل رقم (3/26) وكثيرا ما تختلف التنظيمات الإدارية لأقسام الأطعمة والمشروبات باختلاف حجم عمليات التشغيل ففي الفنادق الكبيرة والمتوسطة الحجم تقع مسؤولية الإشراف الكامل علي المبيعات علي عاتق مدير الأضعمة والمشروبات **Food and Beverage . Manager** أما في الفنادق الصغيرة فيتولى مدير الفندق القيام بهذه المهام ، ويعتبر مدير قسم الأغذية والمشروبات مسؤولا عن تنسيق العمل بين الأقسام المختلفة كالمطابخ وقسم الخدمة وصالات الطعام والحفلات والبارات ومخازن الطعام ومناطق غسيل الأواني وأدوات المائدة طبقا للهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (3/27) .

كما يعتبر مسؤولا أيضا عن وضع الميزانيات التقديرية وتنفيذ السياسة العامة للفندق بالنسبة لعمليات الشراء وسياسة التخزين ووضع قوائم الطعام وعمليات التحضير إلي غير ذلك من النواحي الفنية والإدارية التي تتطلب الكثير من الخبرات في هذا المجال والى من أهمها مراقبة نتائج التشغيل وعمليات الإنتاج في مراحلها المختلفة واكتشاف الأخطاء وعلاجها لضمان نجاح عمليات التشغيل.

ونظرا لارتباط عمليات تشغيل المطاعم والبارات بأقسام الفندق المختلفة فإنه يتعين وضع الأنظمة الخاصة التي تحقق التعاون بينها ، فإدارة الحسابات التي تعتبر مسؤولة عن كافة أنظمة المراقبة الداخلية ومتابعة نتائج التشغيل تتولى القيام بالإشراف الكامل علي مجموعة الوظائف الآتية :

شكل رقم (3/26)

طرق الرقابة على الأطعمة والمشروبات







### الفصل الثالث

- قسم استلام الخامات .
- عمليات الصرف من المخازن .
- مبيعات الأطعمة والمشروبات .
- محاسبة تكاليف الأطعمة والمشروبات .

كما يعتبر قسم الغرف من الأقسام ذات الاتصال المباشر بقسم الأطعمة والمشروبات إذا يتولى المكتب الأمامي إخطار هذا القسم بعدد نزلاء الفندق ومواعيد وصول الأفواج السياحية لتنسيق عمليات التحضير والخدمة ، كما يتولى قسم الإشراف الداخلي القيام بعمليات النظافة وإمداد المطاعم بالبياضات اللازمة من المفارش والقوط ، أما قسم الخدمة العامة فيقوم بتنظيم تشغيل مصاعد الخدمة والإشراف علي كتابة وتنسيق الإعلانات عن الحفلات في بهو الفندق الرئيسي .

هذا كما يجب أن يكون التعاون تاما بينه وبين أقسام الصيانة لتوفير ما يلزم لصالات الاحتفالات من إضاءة وتكييف هواء أو إعداد مكبرات الصوت والإذاعة الداخلية بالإضافة الي عمليات الصيانة المستمرة لمهمات وأجهزة المطابخ وإصلاح الأثاث عند الطلب .

### قوائم الطعام

يمكن تقسيم الأطعمة إلي ثلاث مجموعات بالنسبة لفوائدها لجسم الإنسان وهي مجموعة الطاقة ومجموعة البناء والمجموعة الوقائية ، وليس معنى ذلك أن وجود صنف من أصناف الطعام في مجموعة ما يمكن أن تقتصر فوائده علي هذه المجموعة ، إذا كثيرا ما تتشارك بعض أصناف الطعام في مجموعتين أو أكثر بنسب متفاوتة فاللحوم مثلا لو أنها تدخل أساسا ضمن مجموعة البناء إلا أنها تسهم في مجموعة طاقة وكذلك المجموعة الوقائية .

### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

وتتكون المجموعة الأولى من المواد الكربوهيدراتية والمواد الدهنية باعتبارهما مصدرين أساسيين للطاقة اللازمة لنشاط الجسم الداخلي من هضم وتنفس وحفظ درجة الحرارة الجسم ثابتة .

ومن أهم مصادر لكاربوهيدرات

- السكريات بأنواعها مثل العسل الأبيض والسكر والحلوى والمربى وغيرها.
- الحبوب كالقمح والأرز ومنتجاتها كالخبز والمكرونة والفتاير والكعك وغيرها.
- البقول الجافة كالفول والعدس والفاصوليا البيضاء .
- البروتينات كالبطاطس والبطاطا .

أما المواد الدهنية باعتبارها مصدرا مركزا للطاقة فمن أهم مصادرها الزيوت النباتية كزيت الذرة وزيت الزيتون وزيت بذرة القطن ، والحيوانية كالزبد والسمن الطبيعي وشحوم الحيوانات والطيور .

أما مجموعة البناء ( البروتينات ) فهي الأطعمة التي تزود الجسم بالمواد اللازمة لبناء خلايا الجسم وتعويض الفاقد منها وتنقسم مصادرها إلى قسمين :-

- مصادر من أصل حيواني مثل اللحوم بأنواعها والطيور والأسماك والبيض واللبن ومنتجاته من جبن وزبادي .

- مصادر من أصل نباتي مثل البقول كالفول والعدس واللوبيا والفاصوليا البيضاء والبسلة الجافة والنقل كاللوز والبندق والفول السوداني والحبوب كالقمح والأرز والذرة الشعير .

بينما تتكون المجموعة الوقائية من الأملاح المعدنية كالسيوم والفوسفور والحديد والصوديوم والفيتامينات المختلفة اللازمة لصحة الإنسان ونموه الطبيعي ، ومن أهم مصادرها الفواكه والخضروات وطبقا لتوزيع أصناف الطعام المختلفة على المجموعات التي تنتمي إليها فإنه يمكن وضع قوائم الطعام لأي مجموعة بحيث

### الفصل الثالث

تحتوي علي النسب الصحيحة من البروتينات والدهون والكربوهيدرات ، بالإضافة إلي الأطعمة الواقية كالخضروات ذات الأوراق الخضراء وهي ما يطلق عليه الوجبة المتعادلة ولما كان بنجاح عمليات تشغيل المطاعم يتوقف علي حجم المبيعات.

المبيعات اليومية لذلك يجب علي القائمين علي إدارة قسم الأطعمة والمشروبات القيام بتحليل ودراسة العمليات المختلفة للوقوف علي أسباب انخفاض أرقام المبيعات والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

- ارتفاع أسعار قوائم الطعام بالنسبة للفنادق المنافسة نتيجة لزيادة هامش الربح أو ضعف نظام المشتريات أو الإسراف في استخدام المواد الخام .
- التكرار المستمر لقوائم الطعام نتيجة ضعف نظام التخطيط .
- سوء أصناف الطعام لضعف مستوى الطباخين أو سوء اختيار الخامات أو ضعف نظام التخزين .
- عدم توافر الشروط الصحية والرقابة علي عمليات النظافة .

وبالرغم من أن الكثير من الطباخين قد تكون لديهم الخبرة الفنية الكافية لكتابة أحسن قوائم الطعام إلا أنه قد يصعب علي رجل واحد بغض النظر عن خبراته أن يتولى الإشراف الكامل علي عملية تشغيل المطابخ بالإضافة إلي قيادة بعمل الدراسات والإحصائيات اللازمة حتى يمكن لقائمة الطعام أن تعكس رغبات وعادات المستهلكين وتتخصص الطريقة العملية لتجميع البيانات الخاصة بقوائم الطعام في قيام مراقب المطاعم أو محاسب تكاليف الطعام بتحليل أرقام المبيعات وتحضير ملخص بعدد الأطباق المباعة من كل صنف من الأصناف الموضحة علي قائمة الطعام فمكان التعرف علي أدواق العملاء من خلال إقبالهم علي بعض

### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

الأصناف دون غيرها والعمل علي استبعاد بعض الأصناف دون غيرها والعمل علي استبعاد بعض الأصناف التي لا يقبل عليها .  
تتوقف عملية كتابة قوائم الطعام علي مدى إمكانيات المطابخ والمعدات الموجودة كما تتوقف أيضا علي نوع الخدمة بصالات الطعام فمطابخ الكوفي شوب كثيرا ما تختلف عن مطابخ صالات الطعام الرئيسية من حيث نوعية الأصناف المقدمة وطريقة إعدادها كما أن المطاعم المتخصصة لا يمكن أن تخدم الأصناف التي تقوم صالات الطعام الأخرى بتقديمها للعملاء ، وعلي وجه العموم فهناك بعض العوامل الرئيسية الأخرى التي يجب أخذها في الحسبان عند وضع قوائم الطعام أهمها:

- الأسواق ومدى توافر الخامات طبقا لمواسمها .
- فصول السنة .
- الأسعار .
- غرف التبريد والثلاجات .

### الأسواق

يجب التعرف علي الأصناف المعروضة في الأسواق ومواسمها وأسعار شرائها بالنسبة لأسعار بيع أصناف قوائم الطعام ، ومن واقع هذه الدراسة يمكن اختيار أصناف الأطعمة التي تتناسب أسعارها مع أسعار البيع أو إحلال بعض الأطعمة المحفوظة محل الأطعمة انطازجة في حالة ارتفاع الأسعار في أول الموسم .

### فصول السنة

يجب مراعاة فصول السنة المختلفة عند وضع قوائم الطعام كما يجب أن تختلف أصناف الطعام في فصل الصيف عن فصل الشتاء فمثلا في فصل الصيف يجب

### الفصل الثالث

المواد الداخلة في تركيبها والسعرات الحرارية أو أنواعها من حيث كونها أصناف ساخنة أو باردة كما قد تكون الإجازات والمواسم والأعياد فرصة كبيرة لتقديم بعض الأصناف الخاصة طبقا لعادات وتقاليد الشعوب .

#### الأسعار

هناك عاملان أساسيان يجب أخذهما في الحسبان عند تحديد أسعار بيع قوائم الطعام ، إذ أن ارتفاع أسعار بيع الوجبات كثيرا ما لا يشجع العملاء علي ارتداد مطاعم الفندق ، كما أن محاولة تخفيض هذه الأسعار تخفيضا كبيرا طالما تسبب في انخفاض رقم الأرباح وفي كلتا الحالتين فهناك خسارة لا بد من أن تلحق بنتائج التشغيل لذلك يجب عمل الدراسات الكافية بالنسبة لقوائم الطعام قبل تحديد أسعار البيع للتغلب علي عنصر المنافسة وتحقيق نسبة الربح المناسبة طبقا لسياسة الفندق .

#### غرف التبريد والثلاجات

يجب أن تكون محتويات غرف التبريد والثلاجات من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند كتابة قوائم الطعام وذلك تطبيقا للقاعدة التي تقضي بوجود العمل علي تحريك المخزون بالثلاجات ، وبينما قد يساعد إجراء الجرد علل يحصر المتبقي من المواد الخام لكتابة قوائم الطعام إلا أنه من الأفضل المزور شخصيا علي الثلاجات وفحص محتوياتها لمنع الكثير من الخسائر المباشرة نتيجة لفساد بعض الأطعمة المخزونة أو سوء الطعم بسبب طول مدة التخزين .

#### تحضير الطعام

للحصول علي أحسن النتائج في عمليات تحضير الطعام فإنه يتعين ملاحظة النقاط التالية :

## تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

- استخدام أجود أصناف الخامات الداخلة في تركيب الوجبات .  
- اختصار الوقت بين عملية التحضير والخدمة بحيث يتعين خدمة الطعام بعد تحضيره مباشرة .

- إتباع الطرق السلمية في عمليات الطهي والعناية بالأطعمة بعد طهيها .  
وهنا يمكن القول بأن المبادئ الأساسية في عمليات الطهي هي ضرورة معرفة المميزات الأساسية لأصناف الطعام المراد طهيها ، فبالنسبة للحوم فإن نوعيات تقطيع اللحوم وأصنافها ومواصفاتها تعتبر من العوامل التي تتحكم في عملية الطهي من حيث الوقت اللازم للإعداد ودرجات الحرارة والطرق المتبعة كالسلق **Boiling** والتسبيك **Stewing** والتشريب **Braising** أو الطهي بالبخار **Steaming** وهو ما يطلق عليه الطهي باستخدام الحرارة الرطبة **Moist-Meat Cooking** كما يمكن اتباع طرق الطهي باستخدام الحرارة الجافة **Dry Meat Cooking** كالشواء **Grilling** أو الطهي في الأفران **Roasting** أو الخبز **Baking** بالإضافة إلى الطهي في المادة الدهنية كالتحمير **Fat Fryer** .  
ونظرا لكون هذا الموضوع لا يدخل في نطاق هذا الكتاب لذلك فإنه يمكن للقارئ الرجوع إلى المراجع والكتب المتخصصة في هذا المجال .

### الرقابة علي عمليات التشغيل

لضمان إحكام الرقابة علي عمليات تشغيل قسم الأطعمة والمشروبات فلا بد من أن نتعرض لشرح حلقات المراقبة الثلاث التي يتعين وضعها في المكان الأول للتأكد من كونها تعمل طبقا للسياسة الحلقة الأولى من حلقات المراقبة من العمليات التالية:

- المشتريات .

- الإستلام .

---



---

 الفصل الثالث

- التخزين .

- الصرف من المخازن .

كما تتكون الحلقة الثانية من عمليات الرقابة علي الإنتاج بينما تتضمن الثالثة الرقابة علي مبيعات الأطعمة والمشروبات .

### المشتريات

تعتبر عملية الشراء من الأهمية بمكان حيث تتوقف الدقة في القيام بها وكفاءة القائمين عليها علي نجاح معظم عمليات تشغيل قسم الطعام ، لذلك فقد جرت العادة في الفنادق الكبرى علي تركيز عمليات الشراء في يد قسم متخصص يشرف عليه شخص مسئول يطلق عليه مندوب المشتريات **Purchasing Agent** .

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية التي تتطلب خبرة كافية بالتسويق ودراية تامة بعملية تشغيل قسم الطعام وذلك بأن يكون علي علم تام بأحوال السوق وتقلباته إلي غير ذلك من المعلومات التي تساعد علي القيام بواجباته أحسن قيام .  
وغني عن البيان فإنه لا يمكن لقسم المشتريات القيام بواجباته بدقة تامة ما لم ترسم له خطة معينة وسياسة ثابتة لعمليات الشراء ، وقد تختلف سياسة وخطط الشراء في كثير من الفنادق ، إلا أنه يجب أن تتفق جميعها في مدى تعاون هذا القسم مع قسم الاستلام والمخازن وأقسام الإنتاج وحيث أن كافة الأطعمة المشتراة يجب أن تمر بمراحل متعددة قبل إمكان بيعها لذلك فأن القاعدة الأساسية التي تحدد تكلفة هذه الأطعمة وجودتها هي المواد الأولية .

وعملية الشراء السليمة هي التي تعطي المطابخ ما تحتاجه من الأصناف الجيدة طبقا للسياسة المرسومة بأقل أسعار ممكنة .



**سياسة الشراء**

يعتبر تحديد السياسة العامة للشراء من مسؤوليات مدير الفندق ، أما الوسيلة العملية لتنفيذ هذه السياسة فتترك دائما لمدير القسم المسؤول ، وحيث أن هذه السياسة قد تختلف باختلاف الفنادق من حيث بعدها أو قربها عن الأسواق وكذا حجم ثلاجات التخزين لذلك فإنه يجب تحديد السياسة التي تلائم إحتياجات كل فندق علي حدة .

وحتى يمكن رسم سياسة سليمة للشراء فإنه يجب أخذ الاعتبارات الآتية في الحسبان:

1- نوع ودرجة الفندق من حيث كونه من الفنادق التجارية أو فنادق المصيف وكذا معدل دوران البضاعة بالمخازن **Turn Over Rate** وسياسة الخصم في حالة شراء كميات كبيرة وكذا سياسة الدفع .

2- موقع الفندق من حيث بعده أو قربه من الأسواق أو المزارع ومدى الإمكانات الموجودة بالفندق لعنيتات نقل البضاعة المشتراة من الأسواق .

3- حجم ثلاجات التخزين من حيث إمكان تخزين كميات من الأطعمة لسد إحتياجات الفندق لفترة معينة .

كما يجب الإشارة هنا إلي أن شراء كميات تزيد عن الحاجة أو الشراء طبقا لمعدلات ثابتة دون النظر لحجم عمليات البيع كثيرا ما يؤثر علي تكلفة الطعام لعدة أسباب أهمها ما يلي :

1- زيادة مصاريف تكاليف التخزين نظرا لارتفاع أماكن التخزين .

2- كثرة المواد المخزونة التي تتطلب عناية أكثر وإشراف أدق كما تتطلب زيادة في الأيدي العاملة داخل المخزن .

3- احتمال الخسائر نتيجة التلف والتبخير والتآكل .

---



---

**الفصل الثالث**

4- تجميد أموال الفندق السائلة بدون الاستفادة منها أو تشغيلها .

### طرق الشراء

هناك عدة طرق للشراء أهمها ما يلي :

#### 1- الأسواق المفتوحة

تتم الغالبية العظمى لعمليات الشراء عن طريق السوق المفتوحة حيث يتقدم التجار بعطاءاتهم ثم يُصدر أمر الشراء لصاحب العطاء الأفضل من حيث الأسعار وجودة الأصناف ومواعيد وشروط الدفع .

#### 2- عقود الشراء

يتكون هذا النوع من الشراء عن طريق عقود توريد أطعمة قد تكون موجودة حالياً أو يتم توريدها مستقبلاً بالأسعار الحالية للسوق أو أي أسعار مستقبلياً يتم الاتفاق عليها وغالباً ما تتبع هذه الطريقة في الفنادق الكبيرة لضمان الحصول على الأصناف المطلوبة بأسعار يتفق عليها مقدماً بغض النظر عن تقلبات السوق .

### مصادر الشراء

محلات تجارة الجملة - المزارع - الجمعيات التعاونية - تجار التجزئة ، ويجب على مندوب المشتريات أن يوجه معظم اهتمامه إلى عوامل الجودة والسعر عند اختيار مصادر الشراء المناسبة .

### مراقبة المشتريات

هناك نوعان رئيسيان لمشتريات الطعام

(a) المشتريات اليومية أو المباشرة Daily Purchases .

(b) مشتريات التخزين Store Room Purchases .

### تنظيم المشتريات الأقسام التشغيلية

ويشمل النوع الأول من المواد سريعة التلف Perishable كالسمك واللبن والزبد والكريمة والتعيش لذلك يجب أن يتناسب حجم هذه المشتريات مع الاحتياجات اليومية لقوائم الطعام حيث أن تخزينها لمدة تزيد عن يومين أو ثلاثة قد يعرضها للتلف. ولضمان أحكام علي هذا النوع من المشتريات يجب علي أمين المخازن عمل جرد يومي في ميعاد محدد لكافة المواد سريعة التلف الموجودة سواء بالمخازن أو غرف التبريد ، وعلي أساس هذا الجرد يحدد كبير الطباخين بمعونة أمين المخازن احتياجات المطبخ توطئة لتحضير قائمة أسعار السوق لإرسالها لمندوب المشتريات لأخذ العطاءات المطلوبة وإتمام عملية الشراء ، ومن أهم عيوب المشتريات المباشرة كونها في بعض الفنادق عبارة عن أوامر مستديمة لتوريد كميات ثابتة من البضائع سريعة التلف دون النظر إلي حجم المبيعات اليومية المتوقعة ، إلا أنه يمكن الاعتماد علي الخبرة وحجم المبيعات في المدد السابقة لإعداد متوسط أرقام المبيعات من أيام الأسبوع ، علي أن تؤخذ في الحسبان الحفلات المفاجئة وعدد نزلاء الفندق يوميا لعمل التعديلات علي هذه الأوامر المستديمة.

أما النوع الثاني وهو مشتريات التخزين فيتكون غالبا من المأكولات المحفوظة وأنواع البقالة المختلفة واللحوم والفواكه التي يمكن تخزينها لمدد متفاوتة، حيث يتولى محاسب التكاليف بمعاونة أمين المخازن وضع معدلات للكميات الواجب تخزينها من كل صنف من أصناف المأكولات ، وقد جرت العادة أن يكون معدل التخزين لاحتياجات شهر أو أكثر حسب حالة السوق وإمكانيات الفنادق المالية إلا أن هذه المعدلات قد تختلف أيضا باختلاف إحصام المخازن وبعدها عن الأسواق إذا قد يصل معدل التخزين في بعض الفنادق إلي أكثر من ثلاثة شهور لبعض الأصناف المشتراء محليا .

### الفصل الثالث

في نهاية المدة يتولى أمين المخازن تحضير قائمة بالأصناف المطلوب شراؤها لإعادة الأصناف المخزونة إلي المعدل هذه القائمة تسمى طلب شراء Purchase Request كالموضح بالشكل رقم (3/28) حيث يرسل إلي مندوب المشتريات لأخذ المعطيات اللازمة ثم تحضير أوامر الشراء للأصناف القابلة للتخزين وأنواع البقالة الأخرى أما الأصناف الأخرى كاللحوم والفواكه .... الخ ، مما تشتري يوميا تقريبا فيمكن إدراجها علي قائمة أسعار السوق . ويجب علي محاسب التكاليف مراقبة أسعار الشراء والتأكد من أن أوامر الشراء قد صدرت لصاحب العطاء الأفضل باستثناء بعض الحالات التي قد تملئها بعض الظروف الخاصة .

#### قائمة أسعار السوق

عبارة عن كشف كالموضح بالشكل رقم (3/29) مطبوعا عليه تحت مجموعات مستقلة كافة أصناف اللحوم والطيور والأسماك واللحوم المحفوظة والعجائن والبقالة والخضروات ومنتجات الألبان وقد قسم هذا الكتاب إلي الخانات التالية :

#### 1- رصيد البضاعة بالمخازن

يتولى أمين المخزن في نهاية كل يوم استيفاء هذه الخانات لبيان كميات البضائع الموجودة بالمخازن حتى يمكن لكبير الطباخين تحديد الكميات المطلوب شراؤها .

#### 2- الكميات المطلوبة

ويمكن تحديدها علي أساس عدد نزلاء الفندق مضافا إلي ذلك وجبات الموظفين وكذا الحفلات المتعاقد عليها .

تنظيم وخدمات التسمام التشغيلية

التاريخ .....  
 شكل رقم (3/28)  
 طلب شراء

رقم	عمليات الشراء السابقة			رقم الصفح	الكمية المطلوبة	الأصناف ومواصفاتها	مبدأ التقييم	المطلوب من				
	التاريخ	الكمية	سعر الوحدة					المورد	الكمية	سعر الوحدة	رقم الشراء	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
ملاحظات												
رقم	المورد	القيمة	المورد	القيمة	المورد							
1												
2												
3												
4												
5												
6												

يتمتع .....  
 مدير القسم .....



تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية والتدبير

### 3- المعطاءات

في المدن الكبيرة قد يسهل الحصول علي ثلاثة عطاءات أو أكثر لكل صنف مطلوب إلا أنه في المدن الصغيرة قد يكتفي يأخذ عطاءين علي الأقل لكل صنف طبقا للمواصفات الموضحة علي قائمة الأسعار ، وعند تحديد صاحب العطاء الأفضل يتولى مندوب المشتريات إصدار أوامره بالتوريد موضحا به الكمية والسعر .

وتحدر هذه القائمة اليومية من أصل وصورتين ، ويرسل الأصل إلي محاسب التكاليف لمراجعة الأسعار والكميات علي فواتير الشراء كما ترسل الصورة الأولى إلي مندوب الاستلام للاستلام بموجبها من حيث المواصفات والكميات كما يحتفظ المشتريات بالصورة الثانية .

### أوامر الشراء

عند تحديد مصادر الشراء وبعد إتمام الاتفاق علي الأسعار والمواصفات ومواعيد التوريد يتولى قسم المشتريات إصدار أمر الشراء الموضح بالشكل رقم (3/30) .

ويمكن اعتبار أمر الشراء صورة من صور التعاقد بين البائع والمشتري يلتزم الطرفان بتنفيذ ما جاء به لهذا فإنه يجب مراجعة بيانات أوامر الشراء مراجعة دقيقة من حيث الكميات المطلوبة ومواصفاتها وأسعارها وتاريخ التوريد والخصم المسموح به وكيفية تسليم البضاعة .

وتصدر أوامر الشراء عادة عند طلب الأطعمة المحفوظة وأنواع البقالة مما تشتري لأغراض التخزين إلا أنه يستحسن إصدار أوامر الشراء كلما أمكن ذلك .





تعتبر مراقبة الأقسام المخزنية بالفرنس

وكفاءة سامة فلا تستعمل أوامر الشراء لطبيب الدواء السريمة التلث إذ لا يمكن في كثير من الأحيان معرفتها إلا قبل طلبها بيوم أو يومين بل أنه كثيرا ما تطلب هذه الأصناف في نفس اليوم .  
ويحرر أمر الشراء من أصل وثلاث صور ذات ألوان مختلفة لسهولة توزيعها علي الأقسام المختلفة طبقا لما يلي :-

- 1- الأصل للمورد .
- 2- صورة إلي إدارة الحسابات لأغراض المراجعة والصراف .
- 3- صورة لمندوب الاستلام للاستلام بموجبها من حيث المواصفات والكميات المطلوبة.

### استلام البضاعة

تعتبر وظيفة قسم الاستلام من أهم الوظائف في الفندق إذا أنه مالم تتم مراقبة عمليات الاستلام مراقبة دقيقة من حيث الكمية أو العدد والقيمة فإن ذلك قد يعرض الفندق لخسائر جسيمة هذا بالإضافة إلي أن المطاعم لا يمكنها تقديم أصناف جيدة من المأكولات دون أن تكون المواد الأولية الداخلة في تركيب هذه الأصناف علي درجة كبيرة من الجودة .

وحتى يمكن أحكام الرقابة علي عمليات الاستلام فلا بد من توافر الشروط الآتية:-

- 1- كفاءة القائمين علي عمليات الاستلام .
- 2- توافر الإمكانيات الخاصة بالاستلام البضاعة من مكابيل أو موازين وخلافه.
- 3- وجود قوائم توضح مواصفات البضاعة التي يجب استلامها .

236

### الفصل الثالث

أما فيما يختص بالقائمين علي عملية الاستلام فيجب أن يكون مندوب الاستلام علي دارية كبيرة بأنواع الأطعمة ومواصفاتها حتى يسهل عليه الحكم علي ما يطلب منه استلامه .

ويجب أن يحتوى قسم الاستلام علي التسهيلات الخاصة التي تجعله في وضع يمكنه من تنفيذ المهام المسندة إليه كان يكون في مكان بين باب الخدمة والمخازن لسهولة نقل البضائع بعد استلامها إلي أماكن التخزين ، كما يجب أن يحتوى هذا القسم علي موازين ومكاييل ذات مقاييس مختلفة لضمان الدقة في عمليات الاستلام، كما يجب علي مندوب قسم الاستلام الاستعانة بالفنيين من قسم المأكولات أو المطابخ عند استلام بعض أصناف الأطعمة .

#### مسئوليات محاسب التكاليف

أن المراجعة العددية لكميات المشتراة عن طريق الفندق تعتبر من المسؤوليات الأولية لمحاسب التكاليف ، لذلك يجب عليه أن يتواجد من أن لأخر في أوقات مختلفة للوقوف علي سير العمل في هذا القسم ومطابقته للأنظمة الموضوعية. ويجب أن تتم عملية الاستلام أما عن طريق مراجعة البضاعة المسلمة علي أوامر الشراء من حيث الكميات والمواصفات أو بمراجعتها علي قائمة أسعار السوق للتأكد من صحة عمليات استلام البضاعة .

ولتحقيق الرقابة علي عملية استلام البضاعة يجب علي محاسب التكاليف التأكد من إتباع الخطوات الآتية :-

- 1- يجب وزن البضاعة المشتراة بالوزن كل علي حده إلا في حالة البضاعة المعبأة في عبوات ذات أوزان محددة فيمكن التأكد من صحتها بوزن بعض منها عن طريق الجشنى .
- 2- يجب عدد البضاعة المشتراة بالعدد .

## تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

3- يجب فتح العبوات المغلقة للتأكد من مطابقة ما بها للمواصفات من حيث الصنف أو الحجم .

4- مطابقة الكميات المسلمة علي الفواتير أو بوالص الشحن .

## مستندات الاستلام

يتم قيد كافة الأصناف المسلمة علي كشوف خاصة وموضحا بها الكميات المسلمة وبيانها وسعر الوحدة وإجمالي قيمتها ثم بيان ما إذا كانت هذه البضاعة قد اشترت لأغراض التخزين أو للاستعمال المباشر والشكل رقم (3/31) يعرف بتقرير الاستلام اليومي ويتكون من أصل وصورتين يرسل الأصل مع كافة الفواتير إلي محاسب التكاليف كما ترسل الصورة إلي الشيفر للتأكد من مطابقتها ويحتفظ مندوب الاستلام بالصورة الثانية .

يتولى محاسب التكاليف مراجعة فواتير الطعام علي هذا الشكل عند ختمه وتقسيمها إلي مواد للتخزين أو الاستعمال المباشر إذا أن الخطأ في هذا التوزيع قد يؤثر علي أقام الاستهلاك اليومي وبالتالي لا يعطي النتائج الدقيقة لحساب التكلفة اليومي كما يقوم بمراجعة الأسعار والتضريبات والمجاميع نوطنة لاعتمادها علي الفواتير وذلك بوضع ختم خاص بما يفيد مراجعة هذه الفواتير ثم إرسال هذا التقرير مع الفواتير إلي إدارة الحسابات لاتمام عمليات القيد والصرف .

وقد جرت العادة في جالة استلام اللحوم أن يتولى مندوب الاستلام وضع بطاقة خاصة علي كل قطعة Meat Tag الموضحة بالشكل رقم (3/32) مؤسحا بها تاريخ استلام كل قطعة من اللحوم .

واسم المورد ونوع القطعة ووزنها وذلك لإمكان تحديد وزن اللحوم عند صرفها من المخازن متعا من وجود فروق الوزن نتيجة انكماش اللحم بسبب التبخير.



تنظيم وعمليات، الأقسام التشغيلية بالفنادق

شكل رقم (3/32)

بطاقة استلام المحوم

رقم	.....
التاريخ	.....
المورد	.....
النوع	.....
الوزن	.....
سعر الوحدة	.....
رقم	.....
التاريخ	.....
المورد	.....
النوع	.....
الوزن	.....
سعر الوحدة	.....

2/31

### الفصل الثالث

وتتكون هذه البطاقة من جزئين يفصل الجزء الأول منها ويرسل إلي المحاسب التكاليف عند استلام اللحوم علي أن يرسل إلي محاسب التكاليف عند استلام اللحوم علي أن يرسل إليه الجزء الثاني بعد عملية الصرف حيث يقوم محاسب التكاليف بمقارنة الجزء الموجود لديه أصلا مع الجزء المرسل إلي من المخازن كنوع من ضمان صحة عملية الصرف ولغرض احتساب التكلفة اليومية للطعام.

#### إشعارات الخصم

إذا كان هناك عجز في الكميات المسلمة أو إذا كانت أسعار الفواتير أكثر من الأسعار المتفق عليها والواردة بأوامر الشراء أو قوائم أسعار السوق فيجب علي مندوب الاستلام القيام بإثبات الكمية الفعلية المسلمة إليه مع احتساب تكلفة البضاعة بالأسعار الموضحة علي أمر الشراء وفي نفس الوقت يقوم بكتبه ملاحظة في نهاية الفاتورة موضحا هذه الزيادة علي الفاتورة وكذلك تقرير استلام اليومي.

وقد جرت العادة في كثير من الفنادق علي استعمال إشعارات خصم شكل رقم (3/33) حيث يرسل الأصل إلي المورد وترفق الصورة مع الفاتورة علي أن يوضح علي الأشعار كافة البيانات عن أسباب هذا الخصم هذا كما يمكن استعمال هذه الإشعارات في حالة رفض جزء من البضاعة عند توريدها أو إرجاعها إلي المورد وقت التسليم .

#### مذكرة فاتورة

حتى يمكن تلافي مراجعة العدد الكبير من تقارير الاستلام في حالة وصول الفواتير بعد استلام البضاعة فإنه يمكن عمل مذكرة فاتورة كالموضحة بالشكل رقم (3/34) لتحل محل فاتورة المورد الأصلية لحين ورودها ويتم تحديد كمية البضاعة علي هذه المذكرة من واقع تقرير الاستلام أما الأسعار فتقيد مفرداتها من أوامر الشراء أو قائمة أسعار السوق .







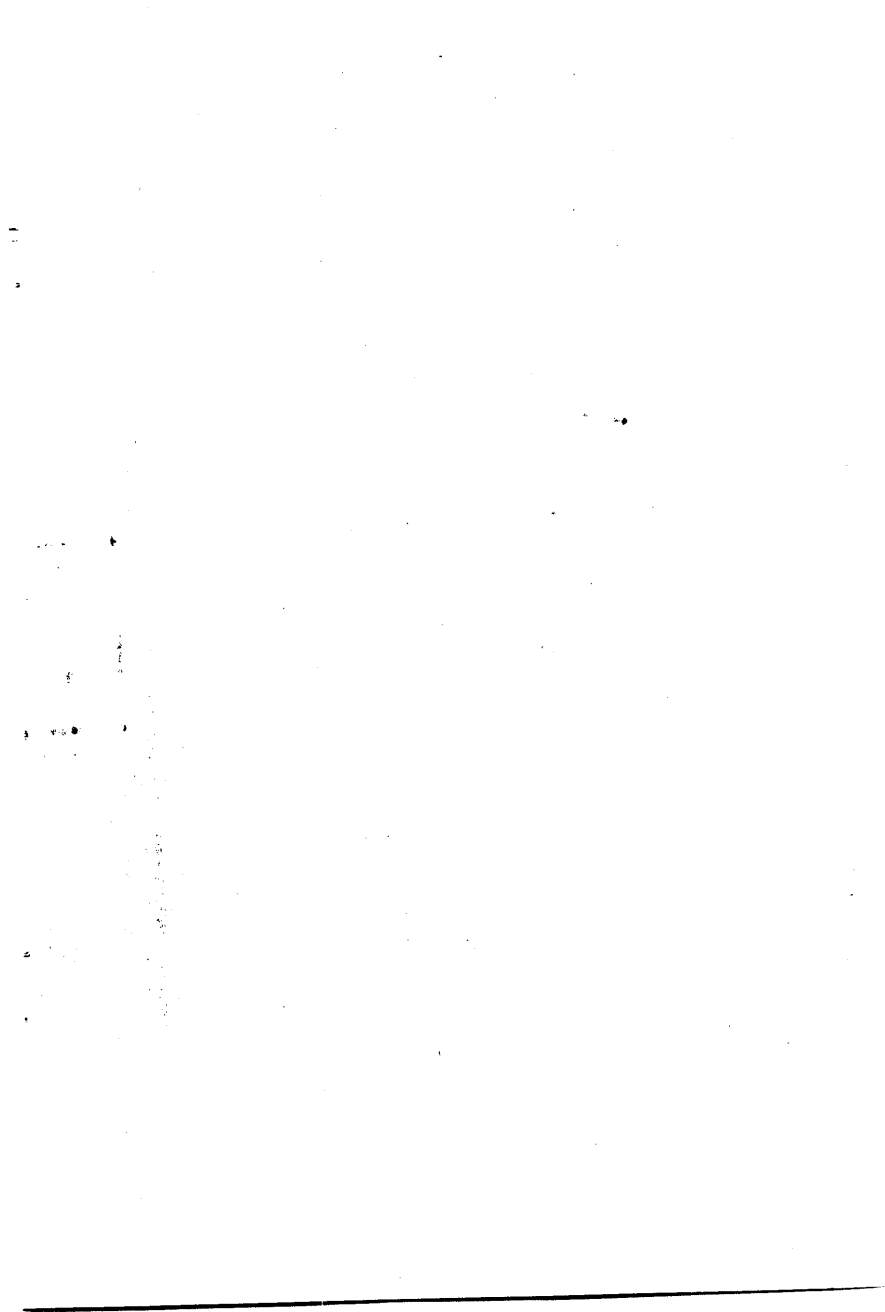
### تنظيم وعمليات الأقسام التشغيلية بالفنادق

واستعمال هذه المذكرة ضروري جدا وخاصة إذا كان المطعم أو الفندق يقوم بعمل تكلفة يومية للطعام المستهلك هذا بالإضافة إلي أن إتباع هذه الطريقة تساعد الحسابات المالية علي ضبط حسابات المخازن الأو بأول .

وحيث أن هذه المذكرة يمكن معاملتها نفس معاملة فاتورة المورد من حيث عملية التحميل علي المخازن أو القيد علي حساب المصاريف ، إلا أنه يجب مراعاة عدم صرف قيمتها إلي المورد ما لم يرسل فاتورته الأصلية لمراجعتها علي البيانات الواردة علي هذه المذكرة من حيث الكمية والسعر .

# الفصل الرابع

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق



**الفصل الرابع****تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق****Accounting Department Organization and Operations****الأهداف التعليمية**

- 1- فهم كيف يتم تنظيم وعمل قسم المحاسبة بالفنادق .
- 2- فهم كيف يتم تنظيم وعمل قسم المحاسبة بالمطاعم .
- 3- فهم الفرق بين المحاسبة علي أساس الملكية والمحاسبة الإقليمية أو المتكاملة عن الشركة.
- 4- العلم بكيفية عمل مدير الفندق مع أقسام المحاسبة في إعداد القوائم المالية .

**محتويات الفصل****4/1 - مقدمة****4/2 - الخرائط التنظيمية .**

4/2/1 الفنادق كاملة الخدمات .

4/2/2 أقسام المحاسبة .

4/2/3 الفنادق الصغيرة (أقل من 125 غرفة) .

4/3 - عمليات المحاسبة داخل الفنادق كاملة الخدمات .

4/3/1 عمليات قسم المحاسبة .

4/3/2 عمليات قسم الفندق والعلاقات مع المحاسبة .

4/3/3 الإعداد الشيري للتقارير المالية .

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

4/4 - عمليات المحاسبة في المطاعم والفنادق الصغيرة .

4/4/1 إعداد القوائم المالية .

4/4/2 المشتريات والمخزون .

4/4/3 ضوابط الرقابة علي الأجور والتكلفة .

7/18

يناقش ذلك الفصل الهياكل المحاسبية في الفنادق الكبيرة والصغيرة والمطاعم ذات السلسلة مع التركيز علي تنظيم وتشغيل أقسام المحاسبة في الفنادق كاملة

#### . Full Service Hotels الخدمات

يمكن تعريف الفنادق كاملة الخدمات بأنها تلك الفنادق التي يكون لديها عدد غرف يتراوح ما بين 250 غرفة إلي أكثر من 2000 غرفة . بالإضافة إلي ذلك فإن تلك المنشآت توفر غرف النوم مع تشغيل مطاعم لتقديم الأغذية والمشروبات وتنظيم الحفلات والمؤتمرات والوفاء بتأجير الغرف ووجود محلات للهدايا مع أداء الخدمات المكملة وخدمات المغسلة وتسييلات خدمات الصحة بالإضافة إلي أي خدمات أخرى ووسائل الراحة المختلفة والتي تقدمها الفنادق الكبيرة. أن المدى الواسع لتلك للفنادق يتم تضمينه في تلك الفئة كاملة الخدمات ، علي سبيل المثال فنادق الشركات وفنادق المطار وفنادق الضواحي وفنادق المؤتمرات والمنتجعات السياحية ، وبسبب المدى الواسع للأنشطة والمبالغ الضخمة للإيرادات والأرباح المتولدة فإن الفنادق ذات الخدمات الكاملة لديها أقسام محاسبية في الفنادق تأخذ علي عاتقها كافة المسئوليات المحاسبية . وبسبب أن الفنادق الأصغر وفنادق الخدمة المختارة لا تقدم لضيوفها مثل المدى الواسع من خدمات ووسائل الراحة فإنها لا تتطلب وجود أقسام محاسبية في موقع الفندق ، إن الوظائف المحاسبية يتم التنسيق بينها عن طريق هيكل محاسبي إقليمي أو بالشركة والذي يتضمن قسم محاسبي مركزي يتعامل مع الأنشطة المحاسبية للفنادق الفردية ، حيث تقدم تلك الفنادق معلومات يومية إلي مكتب المحاسبة بالشركة والذي يقوم بعد ذلك بإعداد التقارير والمعلومات ويرسلها مرة أخرى إلي الفنادق الفردية لاستخدامها وفحصها .

## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

إن العمليات المحاسبية لمطاعم السلسلة تتماثل مع العمليات المحاسبية للفنادق الصغيرة ، حيث يوفر مكتب المحاسبة بالشركة أو المكتب الإقليمي الخدمات المحاسبية لكل مطعم فردي ، وحيث يتمثل مسؤولية كل مطعم في توفير المعلومات التشغيلية اليومية إلي مكتب المحاسبة بالشركة والذي يقوم بعد ذلك بإعداد القوائم المالية الضرورية والمعلومات التشغيلية للمطعم .

إن المشغلين المستقلين للفنادق الصغيرة والمطاعم المملوكة فرديا سوف يكون لها إدارتها المحاسبية الخاصة أو قد تعين أحد الشركات المحاسبية للتعامل مع كافة المتطلبات المحاسبية لأعداد التقارير المالية .

### 4/2 الخرائط التنظيمية Organization Charts

تمثل الخريطة التنظيمية أحد الأشكال البيانية لهيكل وعلاقات وحدات مشروع معين ، فهي يمكن أن تتضمن مسميات الوظيفة ، وعلاقات التقرير المباشرة ، ومجالات المسؤولية ، وخطوط الاتصال بين المستويات الوظيفية المختلفة ، وفيما يلي مناقشة للخرائط التنظيمية العديدة مع وصف دور وعلاقات أقسام المحاسبة .

#### 4/2/1 الفنادق كاملة الخدمات Full Services Hotels

يتضمن الشكل رقم (4/1) مثالين علي الخرائط التنظيمية للفنادق كاملة الخدمات ، وهي تشمل أربعة مستويات للمسئولية مقسمة إلي نوعين رئيسيين لأنشطة الأعمال : الأقسام التشغيلية والأقسام الاستشارية .

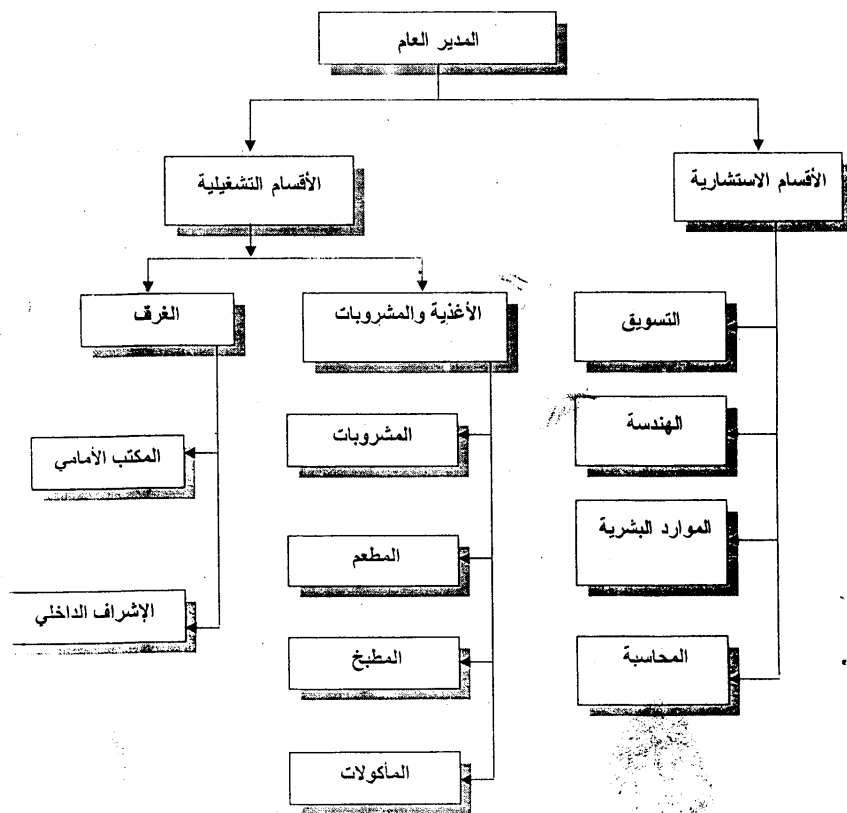
#### 1- أقسام العمليات Operations Departments

وهي أقسام لها تعامل مباشر مع العملاء الخارجيين كما أنها هي التي تتسبب في إنتاج الإيرادات والأرباح للفندق .

شكل رقم (4/1)

الخرائط التنظيمية للفنادق كاملة الخدمات

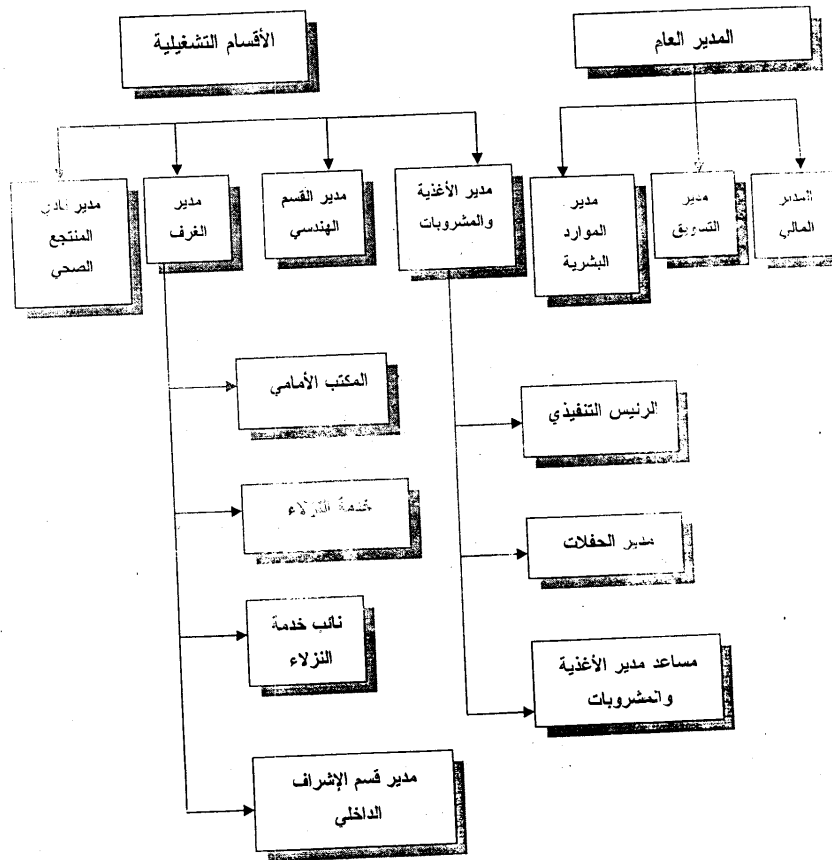
المنال رقم (1)





تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

النظام رقم (2)



## الفصل الرابع

وتنقسم أقسام العمليات إلى إدارتين رئيسيتين هما :-

a- قسم الغرف .

b- قسم الأغذية والمشروبات .

### 2- الأقسام الاستشارية Staff Departments

وهي تدعم أقسام العمليات وعلاقتها المباشرة مع العملاء الداخليين والعاملين

بالأقسام التشغيلية وهي تتضمن أربعة أقسام رئيسية هي :-

a- أقسام المبيعات والتسويق .

b- قسم الموارد البشرية .

c- القسم الهندسي .

d- قسم المحاسبة .

### اللجنة التنفيذية أو فريق القيادة Executive Committee or Leadership Team

إن مجموعة المديرين الرئيسيين في اللجنة التنفيذية أو فريق القيادة له مسؤولية مباشرة عن كامل عمليات الأقسام ، في ظل قيادة تلك اللجنة يقوم هؤلاء الرؤساء بالتقرير بشكل مباشر إلى المدير العام . فهم يعتبرون خبراء في أعمالهم ، وبوجه عام يكون لهم أكثر من عشرة سنوات من الخبرة والعمل في الفنادق المختلفة في مراكز وظيفية عديدة . عموماً يعتمد المدير العام علي هؤلاء في العناية بالجوانب التفصيلية للعمليات بما فيها من أقسام تأدية الخدمة والعلاقات مع النزلاء ومستويات الخدمة والإيرادات والأرباح والعاملين . يوضح الشكل رقم (4/2) الألقاب النمطية لتلك المراكز والوظائف .

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

شكل رقم (4/2)

ألقاب اللجنة التنفيذية

أقسام العمليات Operations	الأقسام الاستشارية . Staff .
الغرف .	المبيعات والتسويق . Sale and Marketing .
المدير المقيم أو مدير قسم الغرف .	مدير المبيعات والتسويق .
الأغذية والمشروبات .	الموارد البشرية . Human Resource .
Food and Beverage .	مدير الموارد البشرية .
مدير الأغذية والمشروبات .	الهندسة . Engineering .
	مدير القسم الهندسي .
	المحاسبة . Accounting .
	المدير المالي والمراقب المالي .

**رؤساء الأقسام Departments Heads**

تلك المجموعة من المديرين لهم مسؤولية مباشرة عن عمليات أحد الأقسام المحددة، يقوم رؤساء الأقسام بالتقرير بشكل مباشر إلى أحد أعضاء اللجنة التنفيذية، وبوجه عام يتعين أن يكون لديهم خمس سنوات من الخبرة في فنادق عديدة من خلال شغل المراكز الوظيفية العديدة . يعتمد عضو اللجنة التنفيذية علي رؤساء الأقسام في العناية بالعمليات اليومية للقسم ، كأمثلة علي رؤساء الأقسام الرئيسيين بالفندق :-

a- مدير المكتب الأمامي .

b- مدير قسم الإشراف الداخلي .

c- مدير المطاعم .

d- مدير المأكولات .

e- المدير التنفيذي .

**المديرين التنفيذيين Line Managers**

تتمثل تلك المجموعة من المديرين في مديري الأقسام الفعليين ، ويمكن تقسيم هؤلاء المديرين التنفيذيين حسب ورديات الصباح أو بعد الظهر أو المساء ، ويتعامل هؤلاء المديرين بشكل مباشر مع العاملين والعملاء كما أنهم يقومون بالإشراف علي العاملين والعملاء ، كما إنهم يقومون أيضا بالإشراف علي العاملين المباشرين في أداء مسؤولياتهم المحددة الخاصة بالعناية بخدمة النزلاء . كما أنهم يتعاملون مباشرة أيضا مع النزلاء في عمليات القسم العادية مع العناية والتعامل مع المشاكل الخاصة بالنزلاء وشكاواهم .

## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

فهم يعتبرون مديرين في المستوى الإداري الأول ، وتتضمن مسؤولياتهم الوظيفية توفير معلومات تشغيلية لقسم المحاسبة علي سبيل المثال معلومات عن الأجور ومعالجتها والمشتريات والمخزون المادي والانتقادات المرتبطة بقائمة الإيراح والخسائر والتنبؤات بالإيرادات ، وكأمثلة علي هؤلاء المديرين التنفيذيين مساعدي مديري المكتب الأمامي ومساعدي مديري قسم الإشراف الداخلي ، ومساعدي مديري الموارد البشرية ومديري المطبخ .

يوضح النموذج الثاني في الخريطة التنظيمية للفندق المسؤوليات والعلاقات المختلفة ، ويلاحظ أن المدير العام يتقاسم بعض المسؤولية الرئيسية مع مدير المنتج حيث يكون لمدير المنتج المسؤولية الخاصة بالغرف والأغذية والمشروبات ، والأقسام التشغيلية الرئيسية ، بالإضافة إلي أعمال نادي المنتج والقسم الهندسي ، ويلاحظ أن هناك أيضا فرق في الأقسام التي تقرر إلي مدير الغرف ومدير الأغذية والمشروبات . إن مدير الموارد البشرية ومدير التسويق والمدير المالي بالارتباط بمدير المنتج يقومون بالتقرير مباشر إلي المدير العام .

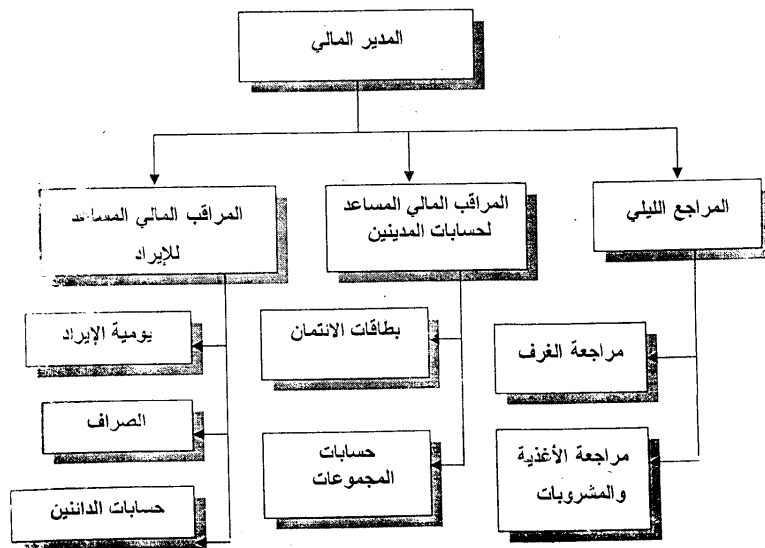
Accounting Departments **أقسام المحاسبة 4/2/2**

من الأهمية بمكان المناقشة التفصيلية لتنظيم وهيكل قسم المحاسبة ، حيث يتضح من الخريطة التنظيمية للفندق أن قسم المحاسبة هو أحد الأقسام الاستشارية مع المدير المالي أو المراقب المالي المسؤولين عن كافة الأعمال المحاسبية والتقرير إلي المدير العام . إن أعضاء قسم المحاسبة يتضمنون كل من المديرين والعاملين بالقسم الذين يعملون بنظام الساعة . يتضمن الشكل رقم (4/3) نموذجين للخريطة التنظيمية لقسم المحاسبة لأحد الفنادق كاملة الخدمة ، وفيما يلي استعراض مفصل لوظائف ومسؤوليات قسم المحاسبة .

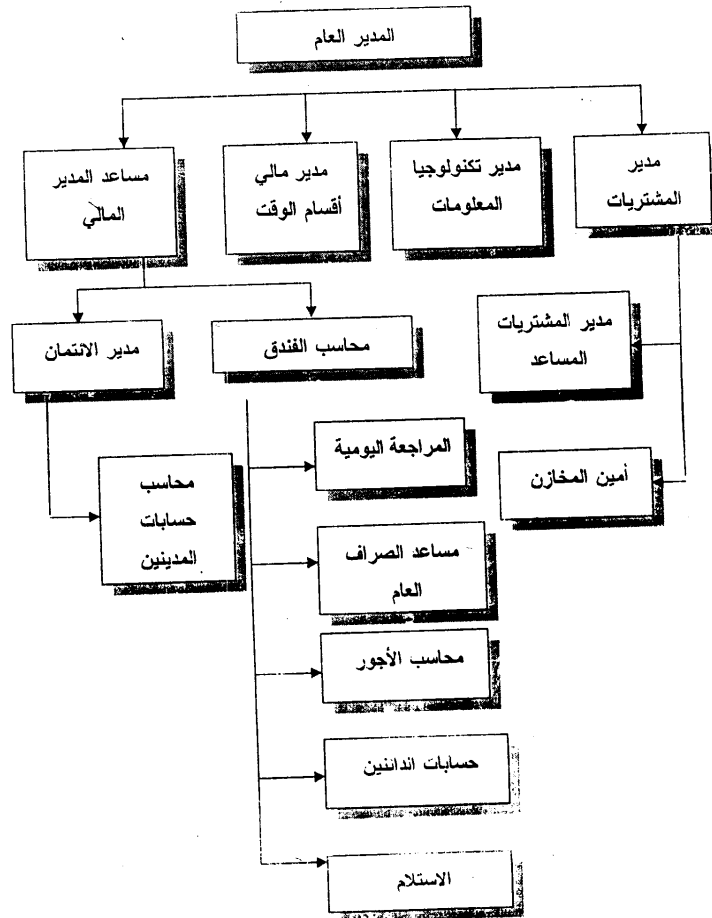
شكل رقم (4/3)

الخرائط التنظيمية لإدارة المحاسبة

المثال رقم (1)



المثال رقم (2)



### المدير المالي أو المراقب المالي Director of Finance / Controller

إن المدير المالي أو المراقب المالي (أحد أعضاء اللجنة التنفيذية بالفندق) مسؤولاً عن كافة عمليات قسم المحاسبة ، وعلي الرغم من وجود عضو يؤدي فعلاً تلك المسؤوليات إلا أن المدير المالي يعتبر مسؤولاً عن التأكد من أن كافة المعلومات المالية الخاصة بالفندق تعتبر دقيقة وصحيحة وتتطابق مع مبادئ المحاسبة المقبولة والمتعارف عليها عموماً ، وعلي وجه التحديد فإن المدير المالي يتولى الآتي :-

1- إعداد القوائم المالية الشهرية ، وبصفة رئيسية قائمة الأرباح والخسائر ، وأيضاً إعداد تسويات الميزانية العمومية (أو قائمة الأصول والالتزامات) بالإضافة إلى قائمة التدفقات النقدية .

2- الإشراف على كافة أنشطة الوظائف المحاسبية المختلفة .

3- إعداد الموازنة التشغيلية السنوية وموازنة النفقات الاستثمارية السنوية ؛

4- تحليل ونقد كافة القوائم المالية الشهرية (التنبؤات الأسبوعية للإيرادات والأجور) .

5- العمل كمستشار مالي لكافة مديري الفندق وأعمالهم .

6- تنسيق كافة الاتصالات مع المكاتب الإقليمية ومكاتب الشركة .

7- إعداد كافة القوائم المالية وعرضها على ملاك الفندق .

### مساعد المراقب المالي للمحاسبة عن الدخل والعمليات

Assistant Controller of Income Accounting and Operations

أن مساعد المراقب المالي غالباً ما يكون رئيس حسابات القسم ، حيث يقوم بالإشراف على عديد من الجوانب الهامة للأعمال المحاسبية وارتباطها بعمليات أقسام الفندق ، وتتضمن تلك المسؤوليات ما يلي :-



## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

- 1- مساعده المدير المالي في أداء الأنشطة المحاسبية للفندق متضمنة تسوية حسابات الميزانية العمومية (حسابات الأصول والالتزامات) وإعداد تحليلات وملاحظات قائمة الأرباح والخسائر، والمحاسبة عن النفقات الرأسمالية ، وإعداد التنبؤات الأسبوعية للإيرادات والأجور وتحليل الإنتاجية ، وأي أنشطة أخرى مطلوبة عن طريق المدير المالي .
- 2- إقفال كل شهر والمساعدة في إعداد قوائم الأرباح والخسائر متضمنا تسوية حسابات الأصول والالتزامات ومعالجة التحويلات والتحقق من المخزون المادي .
- 3- أداء مراجعات الفندق .
- 4- مساعدة مديري عمليات الغرف والأغذية والمشروبات .
- 5- الإشراف علي العاملين بقسم المحاسبة في الأنشطة التالية :-

## a- يومية الدخل Income Journal

تسجيل كافة إيرادات الفندق وإعداد تقارير الإيرادات اليومية والأسبوعية والشهرية.

## b- للصراف العمومي General Cashier

التعامل مع كافة العمليات النقدية للفندق متضمنة التحقق من إيداعات القسم وإعداد الإيداعات اليومية للفندق فضلا عن المساعدة في مراجعات حساب البنك للأقسام بالإضافة إلي الارتباط بكافة تعاملات الأنشطة النقدية .

## c- حسابات الدائنين Accounts Payable

معالجة كافة مشتريات وفواتير الفندق للتأكد من الالتزام بإجراءات الشراء بالفندق والتنسيق مع الأقسام التشغيلية ، ويتضمن ذلك التأكيد الصحيح للفواتير مع الحسابات الملائمة ، والتحقق من أن المدفوعات تتم في المواعيد الزمنية الصحيحة وتعظيم الخصومات ومطابقة حسابات الدائنين .

**d- الأجر Payroll**

تشغيل الأجر للعاملين الذين يعملون بنظام الساعة وموظفي الإدارة .

**مساعد المراقب المالي لحساب المدينين Assistant Controller Receivables**

يعتبر ذلك المدير مسئولاً عن إعداد متطلبات كافة الإيرادات وتحصيلها وحسابات المدينين التي تستحق للفندق . حيث يقوم بالإشراف علي مجالات عديدة لأعداد المطالبات والتحصيل ولاسيما تلك المرتبطة بحسابات المجموعات . تتضمن تلك المسئوليات ما يلي :-

1- مساعدة المدير المالي في الأنشطة المحاسبية للفندق متضمنا تسوية ومطابقة حسابات النقدية ، وتسوية كشوف الائتمان بالإضافة الي توليد تدفق نقدي موجب للفندق ، وتعتبر تلك المسئوليات هامة حيث أن لها تأثير رئيسي علي تعظيم التدفق النقدي للفندق .

2- المساعدة في إقفال كل شهر أو فترة محاسبية وإعداد القوائم المالية .

3- عمليات فحص حسابات المدينين ذات الأعمال لإدارة تلك الحسابات الجارية بفعالية الخاصة بفترة من 30 إلي 60 يوم أو من 60 يوم إلي 90 يوم ، وإعداد المعلومات الخاصة بإعداد حسابات الديوان المعدومة والتنسيق بين الأنشطة مع وكالات التحصيل إذا كان ذلك ضروريا .

4- التنسيق بين إعداد مطالبات المجموعات متضمنا الموافقات المباشرة علي تلك العمليات وإعداد الحساب وفحصه وتحصيل حسابات المجموعة .

5- الإشراف علي أنشطة العاملين الخاصة بحسابات المدينين التالية :-

a- إدارة حسابات المجموعة متضمنا المقابلات المسبقة وفحص الحسابات أثناء إقامة المجموعة في الفندق والمقابلات البعدية للتأكد من الترخيص السابق .

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

b- الاضمان والتحويل متضمنا المطالبية في الوقت المناسب وشغل وتحصيل مدفوعات بطلانة الاضمان وتسوية كافة اعياء بطلانة الاضمان ومراجعات التريل .

c- قيام مدير الاضمان بخصم الاضمان الملائم والمواصفات واعداد المعلومات الخاصة بالجماعات لجنة الاضمان وشطب التيون .

### المراجع المالي Night Auditor

إن ذلك المدير يكون مسؤولا عن تشغيل ومراجعة كافة المعلومات المحاسبية التشغيلية لكل يوم ، وهو يعد مسؤولا أيضا عن تشغيل كافة الوردية المالية المكتب الأممي (أو من الساعة 11 مساءا حتى الساعة 7 صباحا) وتضمن تلك المسؤوليات ما يلي :-

1- سجلات وأرصدة المعاملات اليومية لكل قسم بالتحقق ويتضمن تلك الإيرادات الغرف وإيرادات الأغذية والمشروبات ، وإيرادات الإحضات والحلات وإيرادات محلات الفنتق وأي أقسام أخرى متجه للإيرادات .

2- إقبال اليوم بعد أن تتم مراجعة كافة العمليات المحاسبية وترصيدها ، ويعني ذلك إقبال كافة المعلومات الخاصة باليوم السابق واعداد كافة المعلومات والتنظيم الخاصة باليوم التالي.

3- إعداد تقرير الإدارة اليومية متضمنا تقرير الإيراد ، وتقرير اقتطاب وتحفظات التريل لليوم التالي .

4- التأكد من قيام مهمة مراجعة محاسبية دخول وخروج كافة التريل من الفنتق بكفاءة .

5- الإشراف على العاملين في أنشطة المراجعة التالية :-

a- ترحيل إيراد الفنتق ومراجعتها .

b- ترحيل إيراد الأغذية والمشروبات ومراجعتها .

---



---

**الفصل**

c- الإشراف علي عمليات موظفي المكتب الأمامي .

**4/2/3 الفنادق الأصغر (أقل من 100 غرفة)**

**Hotels (Fewer than 100 Rooms)**

إن الفنادق الأصغر لا تنتج نفس الحجم أو مدي الإيرادات والمصروفات بالفنادق كاملة الخدمة ، ولذلك فإنها قد لا تتطلب وجود مكتب للمحاسبة في نفس الفندق **On Property Accounting Office** ، وإذا ما كان ذلك الفندق يستأجر فندق إقليمي ذو سلسلة فإن المدير العام أو المالك سيكون مسؤولاً عن المعلومات التشغيلية اليومية لمكتب المحاسبة العام بالمركز الرئيسي للشركة ، سيقوم بتشغيل المعلومات في تقارير ويعيدها مرة أخرى للفندق لاستخدامها . وإذا ما كان الفندق مملوكة ملكية خاصة فإن المالك أما سيتحملون المسؤولية الخاصة بكافة المعلومات المحاسبية والتقارير أو أنهم سوف يستعينون بمحاسبية خارجية لأغراض تقديم تلك الخدمات لديهم ، وحيث أن تلك المملوكة ملكية خاصة فإنها ليست لديها كثير من متطلبات ولوائح التقرير كما موجودة للفنادق العامة المملوكة .

**المطاعم الفردية Individual Restaurants**

إن المطاعم الفردية تعتبر جزء من المطاعم الداخلية ذات السلاسل ذات علاقات محاسبية وإجراءات للتقرير متماثلة مع الفنادق ذات السلسلة الصغيرة ، حيث يكون من مطعم فردي مسؤولاً عن تقديم المعلومات التشغيلية والمحاسبة اليومية إلي المكتب المركزي الرئيسي الشركة والتي تقوم بتشغيل المعلومات وإعادة التقارير إلي المطاعم المستخدمة ، وإذا ما كان المطعم مملوكاً ملكية خاصة فإن نفس المسؤوليات المحاسبية والعلاقات موجودة بشكل مماثل للفنادق المملوكة للأفراد .

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

### 4/3 العمليات المحاسبية في الفنادق كاملة الخدمة

#### Accounting Operations In Full - Service - Hotels

إن قسم المحاسبة يعتبر أحد الأقسام الخدمية الاستشارية التي تدعم الأقسام الأخرى في الفندق سواء في الإجراءات المحاسبية وعمليات الفندق المختلفة، ويعمل قسم المحاسبة مع تلك الأقسام لتوفير المعلومات والخدمات التي سوف تساعد على تشغيل أقسامهم على أساس يومي .

#### 4/3/1 عمليات قسم المحاسبة Accounting Operations

إن قسم المحاسبة يقوم على تسجيل وتشغيل أنشطة الفندق على أساس يومي ، وبالإشارة إلى الخريطة التنظيمية لقسم المحاسبة الموضحة في شكل رقم (4/1) ففي كل يوم تقوم كافة الأقسام الفردية داخل قسم المحاسبة باستلام أوراق العمل وتسجيل أو تشغيل المعلومات لتحديث الحسابات وإعداد التقارير على سبيل المثال يقوم القسم بعمل الآتي :-

#### يومية الإيرادات Income Journal

في يومية الإيرادات يتم تسجيل إيرادات اليوم السابق في الحساب الملائم ، حيث يتم تسجيل إيرادات الغرف في الحسابات الفردية (أو قطاعات السوق) سواء للنزلاء العابرين أو المجموعات أو المرتبطين بالعقود . يتضمن ذلك إيرادات اليوم السابق أو إيرادات الشهر . تستخدم نفس العملية لتسجيل إيرادات الإفطار والغذاء والعشاء للمطاعم وكذا إيرادات الشهر . تستخدم نفس العملية لتسجيل إيرادات الإفطار والغذاء والعشاء للمطاعم وإيرادات الإفطار والغذاء والعشاء ومشروبات القهوة والاستقبالات وتاجيرات الغرف وأي إيرادات أخرى .

وعادة عند تسجيل يومية الإيرادات يتم التحقق من موزانتها مع طريقة الدفع لكل حساب على سبيل المثال فإن إجمالي مبيعات الغرف يجب أن تتساوى أو

## الفصل الرابع

يتوازن مع المنحصرات النقدية ومدفوعات بطاقة الائتمان وشيكات الشركة أو الشيكات الشخصية ، وظيفة التوازن هذه تعتبر هامة حيث أنها تؤكد على أن الإيرادات المسجلة تتساوى مع الأموال المحصلة .

طريق الدفع Method of Payment	الإيرادات المسجلة Recorded Revenues
= مدفوعات نقدية	إيرادات الغرف للعاشرين
مدفوعات بطاقة الائتمان	إيرادات غرف المجموعة
مدفوعات بشيكات	إيرادات غرف العقود
مطالبات مباشرة / حسابات المدينين	
إجمالي المتحصلات والإيداعات	= إجمالي إيرادات الغرف
	وفيما يلي مثالاً عن أحد الأيام النمطية :-
1600 مدفوعات نقدية	\$ 12500 إيرادات الغرف للعاشرين
6400 مدفوعات بطاقة الائتمان	4800 إيرادات غرف المجموعة
2500 مدفوعات بشيكات	1200 إيرادات غرف العقود
4000 مطالبات مباشرة	
\$ 18500 إجمالي المتحصلات والإيداعات	\$18500 إجمالي إيرادات الغرف

### الصراف العام General Cashier

يوزن الصراف اليومي للصراف العام تتمثل في تحصيل وموازنة ودمج كل إيرادات قسم العمليات داخل الإيرادات الخاصة بالفندق والتي يتم ايداعها بالبنك يوميا ، أن الصراف العمومي يقوم بموازنة النقدية والشيكات في كل صباح من نفس المعدار الذي سجله في تلك اليوم في حسابات يومية الإيراد ، وفي المثال التالي

## تنظيم عمليات قسم المحاسبة بالفنادق

إيداع الفندق اليومي الذي يتم إعداده عن طريق الصراف العمومي يجب أن يكون \$4100 - مقدار النقدية والشيكات المحصلة عن اليوم .

أن مدفوعات بطاقة الائتمان والمطالبة المباشرة لا يعتبر جزء من ايداع الفندق حتي يتم استلام الشيكات الفعلية ، وفي ذلك المثال فإن مبيعات بطاقة الائتمان الخاصة باليوم البالغة \$ 10400 سوف يتم استلامها بوجه عام خلال 48 ساعة بواسطة تحويل إلكتروني مباشرة داخل حساب النقدية بالبنك ولن يعتبر جزء من أي إيداع للفندق . أما مبلغ \$ 4000 المطالبة المباشرة فإنه يجب أن يتم استلامه خلال 30 يوم وسوف يتم إضافة الشيك الفعلي إلي إيداع اليوم في اليوم الذي تم استلامه .

يحتفظ الصراف العمومي أيضا بحساب بنك للتغيير والاستبدال في الفندق ويتضمن ذلك الاحتفاظ بعرض كاف للعملاء المعدنية أو النقدية الصغيرة والتي تستخدم عن طريق أقسام الفندق في إجراء استبدال العملة لعلائيم . أن الصراف العمومي سوف يرسل أمر الاستبدال إلي البنك في نفس الوقت يذهب فيه الإيداع إلي البنك ، أن أمر الاستبدال هذا سوف يتضمن عمله كبيرة مقدمة عن طريق الفندق للبنك والتي سوف يتم استبدالها بعملة أصغر ويتم إعادتها للفندق في اليوم التالي .

## حسابات الدائنين Accounts Payable

كل يوم سوف يستلم محاسب حسابات الدائنين الفواتير التي يتعين سدادها ، وسوف يتضمن الإجراءات الخاصة بسداد تلك الفواتير التحقق من المعلومات التي تتضمنها علي سبيل المثال توقيع المدير بما يفيد المصادقة علي دقة الفاتورة والترخيص بسدادها ، والمقدار الذي يتعين دفعه ، والتاريخ الذي يتطلب أن يتم سدادها فيه ، واسم الحسابات الذي يتعين تحميله عليه ، وتتمثل مسؤولية محاسب حسابات الدائنين في التحقق من تلك المعلومات قبل تحرير الشيك .

## الفصل الرابع

إن شيكات حسابات الدائنين يتم كتابتها عادة أثناء الأسبوع ويتم إرسالها بالبريد مرة كل أسبوع أو علي أساس يومي لأخذ ميزة الخصومات وللوفاء بالتواريخ المستحقة . أن مقدار كبير من تلك العملية يتم إدارتها الآن إلكترونيا عن طريق الكمبيوتر ، وكجزء من مسؤولية محاسب حسابات الدائنين يجب أن يقوم بفحص واختيار المدفوعات لأغراض الدقة والتأكد من أنها تتوازن مع التوثيق المسجل .

### حسابات المدينين Accounts Receivable

يقوم محاسب حسابات المدينين كل يوم باستلام كافة حسابات المطالبة المباشرة حتى يتم تشغيلها للتحويل . أن المطالبة المباشرة يتم إجرائها عندما ترم الشركة بالموافقة المسبقة لإرسال مطالبتها في نهاية العملية لسداد القيمة خلال 30 يوم من خروج النزلاء . أن النوعين الرئيسيين للتعامل مع حسابات المدينين هما بطاقات الائتمان والمطالبة المباشرة .

إن توثيق بطاقة الائتمان عن اليوم تتضمن إجماليات كل بطاقة ائتمان . أن حسابات غرفة النزول الفردية يتم أفعالها أو تحويلها إلي الحساب الرئيسي لبطاقة الائتمان عندما يتم خروج النزول من الفندق . علي سبيل المثال فإن الفندق قد يكون لديه 10 نزلاء يستحق عليهم مبلغ \$ 1800 يتعين سداد حساباتة عن طريق بنك الأمريكان اكسبريس ، ويتم تصفير الحسابات الفردية للغرفة بتحويلها إلي حساب رئيس الأمريكان اكسبريس وترسل إلي حسابات المدينين للتشغيل ، وقد يتم دفع حسابات 15 نزلاء آخرين باستخدام الفيزا والماستر كارد بمبلغ \$ 4600 و \$ 4000 علي التوالي ، وفي المثال المتقدم فإن مطالبات بطاقة الائتمان التي بلغت \$ 10400 عن اليوم تصبح \$ 10400 كمتحصلات بطاقة ائتمان خلال 48 ساعة عندما يتم إيداع التحويل الإلكتروني للأموال من كل شركة بطاقة ائتمان مباشرة داخل حساب بنك الفندق .



## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

إن مبلغ المطالبة المباشرة \$ 4000 سوف-يتم متابعته عن طريق محاسب حسابات المدينين نتأكد من أنه ليس هناك مشاكل وأن الشركة سوف تفحص وتوافق علي الشيك وتحرره للسداد في الوقت المناسب ، وعندما يتم استلام الشيك سوف يتم إضافته علي ايداع ذلك اليوم .

إن قسم حسابات المدينين سوف يتعامل أيضا مع منازعات ومشكلات النزيل . حيث يبحث ذلك القسم عن المشاكل ويوفر التوثيق الملائم علي سبيل المثال التوثيقات وشيكات النزيل والتحقق من أن القيمة صحيحة وشرعية ، وبعد ذلك سوف يعيد القسم المستندات إلي شركة بطاقة الائتمان .

## المراجعة الليلية Night Audit

يقوم المراجع الليلي وأعضاء فريق المراجعة باستلام ومراجعة ومطابقة وموازنة كافة العمليات الخاصة باليوم ، وإعداد تقارير يومية تحدد إجمالي الإيرادات وتحديث الحسابات والتأكد من أن كافة المعاملات اليومية متوازنة وصحيحة . أن هناك تحدي كبير يواجه المراجع الليلي وفريق عمله تتمثل في البحث عن وإيجاد المشاكل والأخطاء وتصحيحها بطريقة ملائمة وفي المواعيد المناسبة ، ويقوم هؤلاء المراجعون بأداء ذلك أثناء كافة الورديات الليلية عندما لا يكون هناك عاملين أو مديرين متاحين للإجابة علي الأسئلة أو المساعدة في إيجاد الأخطاء ، ويجب عليهم الاعتماد علي قدرتهم في البحث عن عمل ورقي ومعاملات لإيجاد وتصحيح أي مشاكل .

ومع تطوير تكنولوجيا جديدة فإن بعض الفنادق قادرة الآن علي أداء وظائف المراجعة الليلية في الصباح التالي ، حيث يمكن لنظم الإدارة الحديثة ونظم POS أن تؤدي وظائف المراجعة ، حيث يتم فحص تقارير تلك المراجعة في الصباح التالي ، ولذلك فإن المراجعات اليومية الآن قد أصبحت ذات استخدام شائع .

**4/3/2 عمليات القسم بالفندق وعلاقتها بالمحاسبة****Hotel Department Operations and Relationships with Accounting**

أن كل قسم في الفندق يعتز مسؤلوا عن توفير منتجات وخدمات متوقعة للتعديل في ظل اتباع سياسات وإجراءات مقرره للفندق . إن قسم المحاسبة يساعد الأقسام الأخرى في اتباع والالتزام بتلك الإجراءات الملائمة ، وفيما يلي أمثلة عن كيفية تفاعل أحد أقسام التشغيل مع قسم المحاسبة .

**المكتب الأمامي Front Office**

إن المديرين في المكتب الأمامي سوف يعملون مع محاسب يومية الإيرادات عن طريق فحص معلومات إيرادات الغرف اليومية التي يقومون بتسجيلها . وحيث يمكن عن طريق الإطلاع علي متوسط معدلات الغرف عن طريق قطاع السوق وأي تعديلات علي الإيرادات عند مراجعة عمليات اليوم السابق ، كما يمكنهم مقارنة المبيعات الفعلية مع تلك المتنبأ بها أو المقدرة بالموازنة أو مع مبيعات السنة السابقة . كما أنهم يعملون بشكل ثابت مع الصرافات البنوكية عن طريق طلب العملات الصغيرة لصرافين المكتب الأمامي والمساعدة في البحث عن أي مشاكل خاصة بالتعامل مع النقدية علي سبيل المثال النقص والعجز في البنك أو الإيداعات بالإضافة إلي تشغيل أو استعواض طلبات النقدية النثرية . كما أنهم يعملون مع محاسب حسابات الدائنين عن طريق تقديم الفواتير الخاص بالسداد واختبار أرقام الحساب والبحث عن مشاكل خاصة بالفواتير ، والتأكد بوجاهة من إن كافة الفواتير التي تم الموافقة عليها للسداد تعتبر صحيحة ، كما أنهم يقدمون المساعدة المرتبطة بعمل اليوم للمراجع الليلي في الساعة الحادية عشر مساءً ، كما أنهم يقومون باختبار دخول أي من النزلاء الباقين وبداية عملية مراجعة عمل اليوم .

**المؤن والمطعم Restaurant and Catering**

إن المديرين في أقسام المطاعم والمؤن سوف يمارون مع مكتب المحاسبة في كثير من ذات الأمور التي يقوم بإجرائها مديري المكتب الأمامي ، وبدلاً من قطاعات السوق فإن هؤلاء المديرين يهتمون بمعلومات فترة الوجبة (الإفطار والغداء والعشاء) لتحليل مبيعاتهم ، وتظل علاقاتهم المتبادلة هي نفسها الخاصة بمديري المكتب الأمامي .

**الأقسام الاستشارية Staff Departments**

تتفاعل أقسام المبيعات والتسويق ، والموارد البشرية والهندسية بصفة رئيسية مع محاسب حسابات الدائنين عند تشغيل الفواتير لأغراض سدادها ، وحيث أنه ليس هناك إيرادات لتلك الأقسام لذلك لن يكون لديها أي تفاعل مباشر مع محاسب يومية الإيرادات أو الصراف العمومي .

**4/3/3 إعداد التقارير المالية شهرياً****Monthly Preparation of Financial Reports**

يتطلب الأمر الإشارة إلي الخطوات التالية - عرضها في الفصل الثالث علي النحو التالي :-

- 1- أن قسم العمليات ينتج الأرقام .
  - 2- أن قسم المحاسبة يقوم بإعداد الأرقام .
  - 3- أن قسم المحاسبة وإدارة الفندق تقوم بتحليل الأرقام .
  - 4- أن إدارة الفندق تطبق الأرقام علي العمليات لأغراض التغيير والتحسين .
- وقد سبق وان تم مناقشة الخطوة الأولى - إن العمليات تنتج الأرقام ، ومن ثم فمن الأهمية بمكان مناقشة الخطوة الثانية الخاصة بأن قسم المحاسبة يعد تلك الأرقام . إن الفنادق أو المطاعم تعد إما تقارير مالية شهرية أو تقارير خلال

#### الفصل الرابع

الفترة المحاسبية . أن العملية هي ذاتها واحدة في كلا الحالتين . أما الفرق فيمثل في الفترة الزمنية التي تغطيها التقارير . حيث يتم إعداد التقارير الشهرية في نهاية كل شهر ، كما أنها تتضمن نتائج تشغيلية خلال 28 يوم (أو 30 أو 31 يوم) اعتماد علي عدد أيام كل شهر ، وعلي الرغم من أن ذلك يتم عمله لأغراض المقارنة المتسقة لنفس الشهر خلال سنة سابقة فإن هناك بعض المشاكل عند مقارنة النتائج بالشهر السابق عندما يمكن أن يتضمن الشهر أيام أكثر أو أقل منها، علي سبيل المثال أن مقارنة نتائج شهور فبراير ومارس وإبريل سوف يتضمن 28 يوم و 31 يوم و 30 يوم علي التوالي من نتائج التشغيل . أن مقارنة تلك الشهور الثلاثة سوف يتطلب بعض التعديل علي سبيل المثال حساب المتوسط اليومي لجعل المقارنات ذات معنى أكثر .

أما الفترات المحاسبية فجميعها لها 28 يوم وأربعة أسابيع ، ومن ثم فأنها تمثل عدد 13 فترة محاسبية في السنة الواحدة ، فكلها لها نفس عدد الأيام في كل فترة ، وهذا يجعل المقارنات للفترات السابقة أو السنوات السابقة متسقة .

إن كل أسبوع في الفترة المحاسبية دائما ما تبدأ بنفس اليوم وتنتهي في نفس اليوم ، كما أنها تتضمن نفس عدد الأيام ، علي سبيل المثال فإن أسبوع العمل يمكن أن يبدأ يوم السبت وينتهي يوم الجمعة ، ومع ذلك فإن القوائم المالية الشهرية تكون أكثر شيوعا وتتضمن الفترات المحاسبية الثلاثة عشر فقط 364 يوم، من ثم يتعين أن يكون هناك تعديل كل سبعة سنوات للرجوع إلي نهاية السنة بشكل يقترب من 31 ديسمبر .

وبعض النظر عما إذا كانت الشركة تقوم بإعداد تقاريرها علي أساس شهري أو علي أساس فترة محاسبية فإن عملية إقفال السجلات وإعداد القوائم المالية

## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

بصفة عامة هي نفسها ، فلأغراض تحقيق الاتساق يتعين الإشارة إلى الاغلاقات الشهرية ، وعموما فإن عملية إقفال الشهر تتضمن الأنشطة التالية :-

**1- معلومات عن الإقفال المسبق Preclosing Information**

إن قيود توثيق الفواتير والمخزون المادي التحويلات سوف تكون واجبة الأداء من قبل قسم المحاسبة قبل نهاية الشهر ببضعة أيام ، وذلك بهدف إعطاء كل فرد الوقت لفحص واختبار الأرقام محل التقرير لأغراض التحقق من الدقة ، وإذا ما نشأت أحد المشاكل سيكون هناك وقت لإعادة اختبار المعلومات .

**2- نهاية الشهر Month End**

ويعتبر ذلك هو اليوم الأول من الشهر التالي ، ويقوم قسم المحاسبة بالسير خلال عملية إقفال كافة حسابات الفندق كما يقوم بترحيل القيود الخاصة بالشهر السابق ، علي سبيل المثال يتم جمع وترصيد يومية الإيرادات المبيعات المتجمعة المسجلة للشهر والتحقق منها وأقفالها بعد ذلك ، ويتم فتح يومية الإيرادات للشهر الجديدة ، ويقوم محاسب حسابات الدائنين بالتحقق مع مديري الفندق بأن كافة الفواتير التي يجب أن يتم سدادها وتحميلها لذلك الشهر قد تم استلامها وتجميعها، وان هناك فترة قطع واستقلالية واضحة وثابتة للشهر ومن ثم يتم التحقق استلام كافة المعلومات التشغيلية الضرورية من أقسام الفندق وبعد ذلك يقوم قسم المحاسبة بالتحقق من تلك المعلومات ويدخلها داخل الحسابات الملائمة في التقارير الصحيحة . ويتمثل التقرير الرئيسي في قائمة الأرباح والخسائر الشهرية . أن كافة القيود المحاسبية التي تعكس إيرادات ومصروفات الفندق للشهر يجب أن يتم في الحساب الصحيح في قائمة الأرباح والخسائر للشهر ، ويتضمن ذلك القيود الخاصة بتعديل الحسابات في قائمة الأصول والالتزامات ، حيث أن الأرصدة في سجل الحساب يجب أن تعادل أرصدة المخزون المادي أو تقارير الكمبيوتر .

**Post Closing Review البعدي الختامي**

إن المسودة الأولى لقائمة الأرباح والخسائر الشهرية يكون متاح الحصول عليها خلال يوم أو يومين ، بعد ذلك يقوم المدير المالي ومساعد المراقبين الماليين بفحص المعلومات بهدف تصحيح الأخطاء أو عمل التخصيصات وتعديل القيود للانتهاء من تصوير المعلومات في قائمة الأرباح والخسائر ، وعلى الرغم من ذلك أن يعتبر وظيفة محاسبية بصفة رئيسية إلا أن أي تصحيحات يتم عملها تكون صحيحة ودقيقة، وعندما يتم إتمام تلك القيود وإدخالها في نظام الكمبيوتر يتم الحصول على القائمة النهائية الشهرية للأرباح والخسائر والتي تتضمن نتائج الشهر الحالي أو نهاية السنة .

**4/4 العمليات المحاسبية في المطاعم والفنادق الأصغر****Accounting Operations in Restaurants and Smaller Hotels**

إن الأعمال المحاسبية للمطاعم ذات السلسلة أو الفنادق الأصغر ذات الخدمة المختارة يتم التعامل معها بنفس المنهجية السابقة . إن حجم ومدى العمليات لن يستلزم وجود مكتب للمحاسبة في نفس الموقع ، ولذلك فإن تلك العمليات تستخدم مكاتب محاسبة إقليمية أو في الشركة الأم لتوفير الوظائف المحاسبية المطلوبة ، إن عملية المحاسبة في تلك العمليات تتأسس على الاتصال اليومي مع مكتب المحاسبة بالشركة ، حيث يتم تحويل النتائج التشغيلية في نهاية اليوم للمطعم ، وتكون مسؤولية المدير العام التأكد من أن المعلومات التشغيلية المطلوبة قد تم تقديمها بطريقة دقيقة وزمنية ملائمة ، وعندما يقوم المدير العام بتفويض تلك المسؤولية إلى مديرة ، وعادة ما تكون المسؤولية الكاملة للمدير العام أن يتأكد من أن كافة الإجراءات يتم إتباعها على نحو صحيح .

**Financial Statement Preparation إعداد القوائم المالية 4/4/1**

في نهاية كل يوم فإن المطعم أو الفندق سوف يقلل المعلومات التشغيلية لليوم والمتجمعة في نظام الكمبيوتر ، وسوف يتضمن ذلك إيرادات الوجبات وحصر العملاء وتكاليف الأجور وأي مصروفات أخرى لليوم ، ويكون المدير الليلي (بعد الظهر) مسئولاً عن التأكد من أن كافة المعلومات التشغيلية لليوم قد تم إرسالها في نهاية كل يوم ، ويقوم مكتب المحاسبة بالشركة بجمع وتلخيص والتقارير عن المعلومات وإعادتها للمطعم أو الفندق في الصباح التالي ، وفي اليوم التالي سوف يقوم المدير في الصباح بفحص المعلومات اليومية وتتضمن أيضا معلومات الشهر بحيث تستخدم عن طريق مديري المطعم في تشغيل وإدارة أقسامهم .

يتم اتباع عملية مماثلة في نهاية الشهر لأغراض إقفال الشهر ، تلك العملية تتضمن الجرد اليومي للمخزون والتحقق من معلومات الإيرادات والأجور والتأكد من دقة تاريخ استقلالية نهاية الشهر ، ويقوم مكتب المحاسبة بالشركة بإعداد قائمة الأرباح والخسائر الشهري وإعداد تقارير أخرى للاتجاه بالإضافة إلى الملخصات ويتم إعادتها للمطعم خلال ثلاثة أو خمسة أيام .

ويتم التنبؤ بعدد العملاء وحجم الإيرادات كل أسبوع خلال الأسبوعين التاليين ، وتساعد تلك التنبؤات علي تحديث الموازنة للأسابيع القادمة تأسيسا علي ظروف العمل الحالية التي يعمل خلالها المطعم ، وتستخدم تلك التنبؤات لجدولة الأجور وتحديد كميات المشتريات .

**Purchasing and Inventories 4/4/2 الشراء والتخزين**

عادة ما يتم شراء الأغذية والمشروبات من خلال نظام مركزي حيث يتم الاستناد الي برنامج حاسب الكتروني يسجل عادة موقف المخزون ومقدار الاستهلاك اليومي والأسبوعي والأسعار وأوامر الشراء وكمياتها بالإضافة الي معلومات الشراء الأخرى .

#### الفصل الرابع

وتقع مسؤولية ذلك علي مدير المطعم بصفة رئيسية ، حيث يتعين عليه التحقق من أن كافة المعلومات تعتبر وثيقة ، إلا انه ينبغي عليه الاتصال المستمر والوثيق مع قسم المحاسبة ولاسيما بالشركة الأم للتحقق من أن النظام يعمل كما هو مستهدف منه .

وتعتبر مخازن الأطعمة والمشروبات من أهم الأقسام التي يجب العناية بها وإحكام الرقابة عليها لما تحتويه من بضائع تكون جزء كبيرا من رأس المال العامل للفندق . لذلك يجب وضع المخازن في الدرجة الأولى من الإشراف من حيث النظام والنظافة والتهوية والإضاءة ومراعاة القواعد الصحية في عملية التخزين . كما يجب مراعاة نوع البضاعة عند تخزينها وذلك بتخصيص الصناديق أو الأرفف أو الأوعية التي تجعل من السيل تداولها كما تمنع التلف من التسرب إليها ، وكما أن ترتيب البضاعة داخل المخازن يعتبر من الأهمية بمكان وذلك للأسباب الآتية :

- 1- عدم شغل حيز كبير من المخازن .
  - 2- سهولة العثور على الأصناف المطلوبة ثم صرفها بمجرد طلبها .
  - 3- سهولة إجراء الجرد الفعلي أو الجرد المفاجئ .
- كما يتعين على أمين المخازن رصد كل صنف على حده في الأماكن المخصصة لها مع مراعاة التفريق بين البضاعة الجديدة والبضاعة القديمة تلافيًا لحدوث أي عطب من جراء طول مدة التخزين .
- ولسهولة القيد في بطاقات الصنف وسرعة التعرف على الأصناف عند جردها فإنه يستحسن استخدام أرقام معينة لتمييز الأنواع المختلفة من البضائع بشرط أن توضح هذه الأرقام على أذونات الصرف من المخازن عند طلب هذه البضاعة .
- ويجب على محاسب التكاليف أن يقوم بدراسة قوائم جرد المخازن شهريا للتعرف على معدل الاستهلاك الشهري لكل صنف ومدى احتياجات التشغيل للأصناف التي تستهلك بكميات أكبر وكمية المخزون الواجب الاحتفاظ بها من كل صنف .



تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

### الرقابة على المخازن

تتصب عملية الرقابة على المخازن على ضمان التأكد من صحة البضائع المخزونة والعمل على منع السرقات أو الخسائر الناتجة عن تلف البضائع وفساد الأطعمة .  
وغالبا ما يحدث الفساد للأطعمة لسببين رئيسيين :- احدهما لأسباب داخلية نتيجة طول مدة التخزين وقلة التهوية أو عدم ضبط درجة الحرارة ، والآخر لأسباب خارجية نتيجة لانتشار الحشرات والأتربة إلى غير ذلك من اختلاط بعض المواد الغريبة بالأطعمة .  
لذلك فإنه يتعين على محاسب التكاليف فحص البضائع على الأرفف والثلاجات وعمل التوصيات اللازمة لعلاج أسباب فساد الأطعمة .  
ومن أهم النقاط التي يجب العناية بها ما يحدث أحيانا من اختفاء بعض الأصناف ذات الحركة البطيئة **Slow Moving Item** بسبب وضعها في غير مكانها إلا أنه بمراجعة كشوف جرد البضائع فإنه يمكن لمحاسب التكاليف منع تحويل هذه البضائع إلى بضائع ميتة **Dead Stock** وهناك ثلاث مبادئ رئيسية يجب مراعاتها لمنع اختلاس البضائع من المخازن .  
1- جعل باب المخزن مغلقا .  
2- منع دخول المخازن إلا للموظفين المصرح لهم بذلك .  
3- حفظ مفاتيح المخازن في مكان أمين في حالة عدم استعمالها .

### صرف البضاعة

إن القاعدة الأساسية للصراف من المخازن هي عدم خروج البضاعة من أماكن التخزين إلا بعد الحصول على إذن صرف من القسم الذي طلب البضاعة وذلك للأسباب الآتية :  
1- إحكام الرقابة على أمين المخازن المسئول عن البضائع التي في عينته .

2- تحديد أسعار البضاعة المنصرفة من المخازن لأغراض التكلفة اليومية وكذلك الجرد الفعلي .

ولما كانت البضاعة بالمخازن تعتبر كالتقديمية بالخزائن لذلك فمهما كان حجم الفندق فلا بد من أن تتولى إدارة الحسابات الإشراف المباشر على عملية صرف البضاعة ، إلا أنه في بعض الفنادق حيث يوجد قسم مختص بالتكاليف فإن هذا الإشراف بالنسبة لمخازن الأظعمة والمشروبات يدخل ضمن اختصاصات محاسب التكاليف . وكقاعدة عامة فإنه يجب على كل قسم التعرف على احتياجاته من المخازن ثم إصدار أذونات صرف بهذه الاحتياجات متضمنة المواد المطلوبة وأوزنها أو كمياتها ومواصفاتها ، وما لا شك فيه أن هذا الإجراء يقلل من الضغط على المخازن كما يقلل من عدد أذونات الصرف وبذلك يسهل على أمين المخازن قيد بطاقات الصنف أولاً بأول ، كما أنه من المستحسن أن كان هذا ممكناً تنظيم عملية إصدار أذونات الصرف بحيث لا تفتح المخازن للصرف إلا بضع ساعات حتى يمكن إتاحة الفرصة لأمين المخازن لترتيب البضاعة واستكمال العمل الكتابي خلال الوقت الباقي من ساعات العمل .

#### تسعير أذونات الصرف

تعتبر أذونات الصرف من أهم وسائل مراقبة الجرد والتأكد من صحة حسابات المخازن لذلك يجب تسعير أذونات الصرف يوميا بواسطة قسم التكاليف لغرض تحديد سعر التكلفة اليومي ، وهنا يجب الإشارة إلى أن عدم الدقة في تسعير أذونات الصرف أو عدم أخذ بعضها في الحسبان قد يهدم الغرض الأساسي من التقارير اليومية لمحاسب التكاليف .

في نهاية كل شهر وبعد إجراء الجرد الفعلي يمكن تحديد قيمة الطعام المنصرف من المخازن بتطبيق المعادلة الآتية :

بضاعة أول المدة + المشتريات = اجمالي البضاعة - جرد آخر المدة =  
المنصرف من المخازن

وحيث أن قيمة أذونات الصرف لا بد أن تطابق - نظريا - قيمة المنصرف من واقع المعادلة السابقة ، إلا انه في الحياة العملية فإن الفروق الناتجة من تسعير أذونات الصرف نتيجة الخطأ وكذا النقص في وزن البضاعة بسبب الانكماش أو التبخير قد تسبب بعض الفروق الطفيفة بين الجرد الفعلي والجرد الدفترى لمخازن المأكولات ، لذلك يجب على محاسب التكاليف أن يتحرى عن أسباب أية فروق في جرد البضاعة إذا زادت هذه الفروق عن 1% من اجمالي المنصرف من المخازن ، وليس معنى هذا قبول أية فروق تتل عن 1% دون أية مناقشة إذا قد يكون وراء هذه الفروق عمليات اختلاس أو إهمال في عملية التخزين .

#### جرد البضاعة بالمخازن

يعتبر محاسب التكاليف مسئولا مسؤولة كاملة عن عملية جرد مخازن الأطعمة والمشروبات ، وحيث أن كثيرا من الفنادق والمطاعم الكبيرة قد جرت على تحضير حسابات التشغيل على أساس شهري ، لذلك فإنه يتحتم على محاسب التكاليف عمل جرد شهري للتحقق من دقة نتائج تكلفة الأطعمة المستهلكة ، كما يجب عليه أيضا تسعير كثوف الجرد وتضريبها وجمعها توطئة لإرسالها إلى إدارة الحسابات لقيد نتائج الجرد الفعلي والجرد الدفترى ومحاولة معرفة سبب الفروق بين الجردين . هذه الفروق قد تحدث للأسباب الآتية :

- 1- صرف كميات من المواد زيادة عما هو مدون أذونات الصرف .
- 2- صرف مواد من المخازن بدون أذونات صرف .
- 3- السهو في عدم شطب بعض المواد التي لم تصرف من إذن الصرف .
- 4- أخطاء في تسعير البضائع المنصرفة من المخازن .

#### الفصل الرابع

- 5- أخطاء حسابية في عمليات الترتيب والجمع .
- 6- انكماش أو نقص في وزن البضاعة .
- 7- عدم الدقة في توزيع البضاعة المقيدة على تقرير الاستلام اليومي من حيث كونها مشتريات مباشرة أو مشتريات للتخزين .
- 8- أخطاء مادية في الجرد .

#### تكلفة الطعام

ظهرت أهمية محاسبة تكاليف الطعام Food Cost Accounting أو كما يطلق عليها عادة في النظام الأمريكي Food Control لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الحرب العالمية الأولى عندما صدرت قوانين تحريم شرب الخمر واختفت تبعاً لذلك أرباح البارات .

لذلك فقد أصبح لزاماً على أصحاب الفنادق والمطاعم أن يتعمقوا في دراسة النظريات القائلة بإمكان تحقيق أرباح عادلة من مبيعات الطعام نتيجة اتباع أنظمة دقيقة لمحاسبة التكاليف .

ولقد أثبتت الخبرة العملية في الفنادق انه يمكن بإتباع الطرق السليمة لمحاسبة تكاليف الطعام تحقيق الأرباح المناسبة حتى في أوقات الكساد وبالرغم من تدخل السلطات الحكومية في تحديد أسعار الوجبات .

ومحاسبة تكاليف الطعام لا ترسم وسائل العلاج لمشاكل التشغيل المختلفة ، إلا أن التقارير التي يقدمها محاسب التكاليف أولاً بأول تعتبر الصورة الكاشفة التي توجه الإدارة إلى نقط الضعف الواجب ترفيها أو رسم سياسة علاجها .

واهم وظائف محاسبة التكاليف هي مساعدة وتمكين الإدارة من الحصول على أكبر نسبة ربح ممكنة من مبيعات الطعام في حدود السياسة الموضوعية من حيث جودة أصناف الطعام وحجم الوجبات .

## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

ومن المعلوم أن تكاليف الوجبات المختلفة ليس لها علاقة ثابتة ، كما لا تتناسب تناسبا طرديا مع أسعار البيع لكافة المنتجات . كما أن أسعار البيع لا تتغير عادة تغيرا كبيرا باختلاف التكلفة إذ يجب أن تبقى أسعار البيع - أحد ما - على ما هي عليه طبقا للعرف والمنافسة بغض النظر عن ارتفاع سعر شراء المواد الخام باختلاف المواسم ، ويجب على إدارة الفندق أن توجه سياستها لا على أساس تحقيق ربح يتناسب مع أسعار بيع كل صنف ، ولكن يجب العمل على بيع أكبر كمية من الأصناف ذات الربح الوفير لتحقيق ربح عادل لكافة الأصناف عامة .

ولقد بنيت المحاولة الأولى لوضع الأسس والأنظمة لحسابات تكلفة الطعام على أساس مراقبة الكمية Quantity Control وكان الغرض منها هي مقارنة كميات المواد الخام المستعملة سواء المنصرفة من المخازن أو المشتراة للاستعمال المباشر مع الكميات المباعة من الأطعمة الجاهزة ثم عمل المقارنات اللازمة لمعرفة المواد التالفة والعمل على تلافيها أو الإقلال منها ، إلا إن هذه الطريقة لم تلاقى أي نجاح بسبب الصعاب التي اكتفتها في التطبيق العملي ، إذ أن كثيرا من أصناف الأطعمة المباعة لا يمكن إخضاعها بسهولة لمراقبة الكمية ، لذلك فقد وجد أن نتائج هذه الطريقة لا يمكن الاعتماد عليها بالإضافة إلى كثرة العمل الكتابي والجهود المبذولة لترجمة هذه البيانات وخاصة في الفنادق الكبيرة ذات النشاط الضخم .

أما المحاولة الثانية فتتلخص في تحليل المواد الخام وتقسيمها إلى مجموعات رئيسية كاللحم والطيور والألبان والخضروات والبقالة والفواكه والأسماك وتطبيق النظرية القائلة بأن نسبة تكلفة كل مجموعة إلى اجمالي المبيعات ثابتة إلى حد ما ، فإذا ما لوحظت أي زيادة غير عادية في تكلفة الطعام فإنه يمكن حصرها في أي مجموعة من المجاميع السابقة ومحاولة استقصاء أسباب هذه الزيادة والعمل على تلافيها .

## الفصل الرابع

إلا أن هذه الطريقة أيضا لم تحقق الغرض المنشود منها حيث قد وجد انه بالرغم من ثبات تكلفة المجموعات المختلفة إلى حد ما فإن نسبة التكلفة قد تختلف باختلاف المواسم بسبب ارتفاع أسعار بعض المواد أو انخفاضها ، وكذا أية تغييرات أخرى في قائمة الطعام ولذلك فقد استبعدت هذه الطريقة في التطبيق العملي أيضا .

وحتى يمكن التغلب على هذه الصعاب فقد وجد من الضروري تحليل المبيعات وكذا المواد الخام وبيجاد طريقة عملية لتجميع كل من المبيعات والمواد الخام على أسس موحدة يمكن الحصول على النتائج المرجوة هذه المجموعات تعتبر من أهم الأسس التي بنيت عليها حسابات تكلفة الطعام .

إن حسابات التكلفة في المصانع تهدف إلى تحديد تكلفة الوحدة الجاهزة من أي صنف ينتج إلا أن هذا قد وجد مستحيلا فيما يختص بحسابات تكلفة الطعام ، إذ أن التطبيق العملي وكذا الغرض المبني من حسابات التكلفة ليس معرفة تكلفة كل ضيق من الأطباق المباعة يوما بيوم ولكن مقارنة أسعار بيع أصناف المواد الرئيسية الداخلة في تركيب الأطباق المختلفة مع أسعار شرائها لتحديد العائد الناتج لكل مجموعة من المواد .

### التكلفة اليومية لمبيعات الطعام

تتكون أرقام التكلفة اليومية لمبيعات الأطعمة من اجمالي المشتريات المباشرة بقيمة المنصرف من المخازن دون عمل أية تعديلات للفروق بين جرد البضاعة في الأقسام المنتجة أول اليوم والجرد في نهايته ، ولقد عملت محاولة لأخذ هذه الفروق في الحسبان يوميا للوصول إلى التكلفة الدقيقة إلا انه قد وجد في كثير من الحالات ان هذه التعديلات في حسابات التكلفة اليومية لمبيعات الطعام عن طريق إيجاد الفرق بين الجردين طفيفة جدا بحيث لا توازي الوقت ولا الجهد الذي يبذل في سبيل تحقته .

وهنا يجب أن نؤكد أن إهمال هذه الفروق ربما يؤثر على أرقام التكلفة لأي يوم معين ، إلا انه في التقارير اليومية التي يعدها محاسب التكاليف بصير تجميع أرقام التكلفة

### تكاليف التشغيل

- من وقت التبريد، وذلك يكون تأثير فروق البريد على التكاليف التشغيلية بعد عدة أيام من الشهر نيوست في الواقع ذات أهمية عملية ، إلا أنه في بعض الحالات يجب أخذ فروق الجرد لبعض المواد الأساسية كاللحوم عند حساب تكافة المبيعات في نهاية الشهر .
- إن محاسبة تكلفة الطعام لا تأخذ في الحسبان أي مصروف سوف تكلفة المواد الخام ، ولكن ربما يتساءل البعض عن أجور ومرتببات العمال والإجابة عن هذا السؤال تتلخص في أن ظروف التشغيل كما ها عليه الآن في المطابخ جعلت من الصعوبة اكتشاف طريقة عملية لأخذ تكاليف الأجور في حسابات تكلفة الطعام .

### تحليل أرقام التكلفة

- سبق الإشارة إلى تكلفة الطعام تحسب على أساس المواد الخام المنصرفة إلى الأقسام المنتجة كما أنه لاعتبارات خاصة يجب أخذ قيمة الجرد اليومي لبعض هذه المواد المتبقية في هذه الأقسام في نهاية كل يوم .
- ولضمان إحكام الرقابة على المسحوبات من المخازن يجب قيد المواد المطلوب صرفها على أذونات صرف موقعا عليها من رؤساء الأقسام على ان يوضح بكل إذن اسم القسم الذي طلب البضاعة وكذا وصف البضاعة ونوعها والكمية المنصرفة .
- ويتولى أمين المخزن تفريغ أذونات الصرف على كشوف خاصة مطبوعا عليها كافة الأصناف الموجودة بالمخازن ثم يصير احتساب تكلفة هذه المسحوبات على هذا الكشف .
- يتسلم قسم محاسبة التكاليف كافة أذونات الصرف الخاصة باليوم السابق مصحوبة بكشف التفريغ وذلك توطئة لمراجعة الأسعار والتدريبات لتحديد اجمالي قيمة المسحوبات من المخازن موزعة على أقسام المطبخ وكذا باقي الأقسام طبقا لما يلي :

(a) المطبخ الرئيسي وينقسم إلى عدة أقسام .

---

 الفصل الرابع
 

---

(b) صالات الطعام .

(c) أكل الموظفين .

(d) الباربات .

(e) متتوعات : وتشتمل على كافة المسحوبات الأخرى من المخازن كمبيعات بعض المواد الأولية لموظفي الفندق Steward's Sales وكذلك اليدايا المرسله إلى بعض النزلاء كالفواكه الطازجة .

بعد الانتهاء من عمل هذه المجموعات وتحديد قيمة مسحوبات كل قسم من المواد الأولية يتولى محاسب التكاليف حصر قيمة التحويلات بين الأقسام المختلفة مسعرة بسعر تكلفتها .

يقوم محاسب التكاليف بعد ذلك بتلخيص كافة أرقام التكاليف على الكشف اليومي للتكاليف وذلك بإدراج تكاليف كل صنف تحت الخانة الخاصة به لإمكان تحديد تكاليف كل مجموعة من هذه المجموعات .

تلخص التكاليف حسب الأقسام ثم يتم تجميع تكاليف كل قسم والنتيجة تمثل اجمالى التكلفة لكافة الأطعمة المسلمة للأقسام المنتجة لتحضيرها وبيعها يضاف إلى هذا المجموع البضاعة المنصرفه لأكل الموظفين وكذا صالات الطعام والباربات ثم تقارن النتائج بمجموع المنصرف من المخازن والمشتريات المباشرة.

#### الخطوات العملية المتبعة في تحضير أرقام التكاليف اليومية

قبل البدء في دراسة كيفية احتساب النسب المئوية لتكاليف الطعام من المفيد التعرض لعناصر مكونات نسب التكلفة وكيفية استعمالها وما تهدف إليه هذه الأرقام حتى يمكن فهم طبيعتها والغرض منها .

ويمكن تلخيص العمل اليومي لمحاسب التكاليف في خطوتين أساسيتين هما :

1- تلخيص عمليات جرد البضاعة .



تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

2- تلخيص أرقام التكاليف .

أما عملية تلخيص جرد البضاعة فيمكن تصويرها بالشكل رقم (4/4) وهو يتكون من :

#### جرد البضاعة

(a) بضاعة أول المدة في بداية كل شهر

يمثل هذا الرقم القيمة النقدية للجرد الفعلي المعمول في نهاية كل شهر على ان يعاد احتساب هذا الرقم يوميا وذلك بتطبيق المعادلة الآتية :

$$\begin{array}{rcl}
 & + & \text{المشتريات} \\
 \text{بضاعة أول المدة} & = & \text{اجمالي البضاعة} \\
 & - & \text{المنصرف من المخازن} \\
 & = & \text{بضاعة آخر المدة}
 \end{array}$$

وهكذا يؤخذ رقم بضاعة آخر المدة في نهاية كل يوم على انه بضاعة أول المدة في بداية اليوم التالي ، أما في التقرير الشهري فيجب مقارنة بضاعة آخر المدة طبقا للمعادلة السابقة ، أي الجرد الدفترى بأرقام الجرد الفعلي والفرق بينهما يمثل الزيادة أو العجز في جرد البضاعة .

#### (b) المشتريات

يمثل هذا الرقم قيمة الأطعمة المشتراة خلال اليوم السابق سواء كانت مشتريات للتخزين أو الاستعمال المباشر على أن يتم قيد كافة فواتير المشتريات في دفتر المشتريات الاحصائي الممسوك بواسطة محاسب التكاليف .



تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

### (c) إجمالي البضاعة

وهو عبارة عن حاصل جمع بضاعة أول المدة مضافا إليه المشتريات خلال اليوم.

### (d) المنصرف إلى المطابخ

تمثل الخانات العديدة الموضحة تحت هذا العنوان قيمة الأطعمة المنصرفة إلى المطابخ بالفندق خلال اليوم السابق ، كما يجب أن تطابق المبالغ الموضحة في خانة المشتريات المباشرة الأرقام التي تظهرها نفس الخانة في تقرير الاستلام اليومي .  
وقد سبق الإشارة إلي أن أذونات صرف الطعام يجب تسعيرها بواسطة أمين المخازن عند صرف البضاعة ، كما يجب مراجعتها بواسطة محاسب التكاليف للتأكد من صحة الأسعار والضريبات وكذا توزيع أذونات الصرف طبقا للمطابخ المختلفة ثم قيد هذه المجاميع كل تحت الخانة الخاصة بها .

### (e) المنصرف إلى صالات الطعام

هناك بعض أنواع الطعام تقدم إلى الزبائن في صالات الطعام دون مرورها على المطابخ وذلك لصرفها مباشرة من المخازن وتعتبر زبدة المائدة وأنواع التوابل المختلفة والمسطردة من أهم الأنواع التي تقدم إلى الزبائن دون مقابل .

### (f) إجمالي المنصرف إلى المطابخ وصالات الطعام

وهو يمثل مجموع المنصرف إلى المطابخ والمنصرف إلى صالات الطعام .

### (g) المنصرف إلى البارات

وهو يمثل قيمة الأطعمة المنصرفة إلى البارات المختلفة طبقا للأذونات الصرف الصادرة مباشرة من هذه البارات إلى المخازن لاستعمالها في تحضير المشروبات المختلفة والكوكيتيلات وتشتمل هذه الأذونات على البصل والليمون والبرتقال والزيتون .... الخ .

وأي حالة تعدد البارات، بالفندق فإنه يمكن استعمال عدد من الخانات لكل بار خاتمة على حدة .

#### (h) اجمالي المنصرف من المخازن

وهو يمثل مجموع خاتمة " اجمالي المنصرف إلى المطابخ وصالات الطعام " وخاتمة " المنصرف إلى البارات .

#### (i) متنوعة إضافة أو خصم

وهو يمثل مجموع أى إضافات لحساب المخازن أو خصم عليها فالإضافات تمثل البضاعة المرتجعة من المطابخ بعد صرفها إليها أما الخصم فقد يمثل الخسائر أو التلف في البضاعة وكذا المبيعات المباشرة من المخازن بأسعار التكلفة لمديري الأقسام .

#### (j) بضاعة آخر المدة

ويعتبر هذا الرقم الفرق بين اجمالي البضاعة اجمالي المسحوبات من المخازن بعد اخذ الإضافات أو الخصومات في الحساب ويجب ترحيل هذا الرقم إلى اليوم التالي باعتباره بضاعة أول المدة لهذا اليوم .  
بعد الانتهاء من عمل ملخص جرد البضاعة بالمخازن تبدأ الخطوة الثانية وهي تحضير ملخص أرقام التكاليف الموضحة بالشكل رقم (4/5) وهو يتكون من الخانات التالية :

#### (a) المنصرف إلى المطابخ وصالات الطعام

ويرحل هذا الرقم من ملخص عمليات جرد البضاعة وهو يمثل الأساس الذي تحسب بموجبه تكلفة المبيعات اليومية للأطعمة .

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

شهر .....  
 مطبخ .....

شكل رقم (1/1)  
 ملخص تكلفة الطعام

التاريخ	الصفوف التي يطبخ وصايتها الطعام	مشتريات المطبخ المستعملة	تكلفة الأقمشة المستعملة	خدمات لخدمة وتكلفة الطعام المستعملة			اجمالي الكموميات	تكلفة الاكل صباح		اجمالي الوجبات		حتى اليوم	حتى تاريخه
				أكل الموظفين	مخزون	الخدمة		حتى تاريخه	اليوم	حتى تاريخه			
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
31													

**(b) مشروبات المطابخ**

وتتبع نفس الطريقة السابقة في تسعير الأصناف المنصرفة بواسطة أذونات صرف المشروبات ، وكلما دعت الحاجة فإنه يجب تقسيم هذه الأذونات وتوزيعها بالنسبة للمطابخ المختلفة وإدخال المجموع النهائي تحت خانة مشروبات المطابخ .

**(c) تكلفة الأطعمة المستهلكة**

ويمثل هذا الرقم مجموع خاتمي " المنصرف إلى المطابخ وصلات الطعام والمشروبات إلى المطابخ " .

**(d) خصومات لحساب تكلفة الطعام المستهلك****- أكل الموظفين -**

جرت العادة في معظم الفنادق والمطاعم على منح بعض موظفيها وجبات مجانية كميزة عينية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من مرتباتهم ففي ، حالة عدم وجود مطبخ مستقل فإن جزءاً من المواد المنصرفة والمجهزة بالمطابخ يستعمل لهذا الغرض وذلك عن طريق تحويل جزء من إنتاج المطبخ الرئيسي إلى كافيتريا الموظفين ، إلا إن هذه الطريقة قد تتخذ وسيلة لإخفاء أو تغطية الإنتاج الزائد عن الحاجة لعدم أماكن بيعه ، وذلك بجعل المطبخ دائماً بقيمة تكلفة هذه التحويلات بينما أكل الموظفين مديناً بنفس القيمة .

أما في حالة وجود مطبخ مستقل لكافيتريا الموظفين فإن كافة الأطعمة المشتراة والمسلمة رأساً إلى هذا المطبخ وكذا أذونات صرف المخازن لابد من تحويلها مباشرة لحساب تكلفة أكل الموظفين .

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

## 2- أكل مديري الأقسام

يتم حصر اجمالي أكل مديري الأقسام في كل صالة طعام على حده من واقع التقرير اليومي لصراف المطاعم محسوبة على أساس أسعار البيع ثم تحويل أرقام البيع إلى أرقام التكلفة على أساس النسبة المئوية للتكاليف المجمعة .

## 3- خصومات متنوعة

هناك أنواع مختلفة من الخصومات يجب أخذها في الحسبان عند تحديد تكلفة الطعام هذه الخصومات يجب قيدها واعتمادها عن طريق شخص مسئول .

(a) أطعمة البارات : لكل بار من بارات الفندق الحق في سحب ما يحتاجه سواء من المخزن أو من المطبخ هذه المسحوبات منها ما يباع للزبائن كالبرتنان والليمون على هيئة عصير أو ما يقدم بالمجان كالقول السوداني والخيار والجزر والبصل والمخلل والزيتون والكانابينيات وخلافه .

(b) سلال الفاكهة التي تقدم كهدايا لبعض النزلاء .

(c) التحويلات بين المطابخ المختلفة تمثل البضاعة المحولة سواء أكانت خامات أو أطعمة من المطبخ الرئيسي إلى المطابخ الفرعية الأخرى كاللحوم من قسم الجزاراة والعيش من الخباز ... الخ .

## اجمالي الخصومات

وتمثل اجمالي أكل الموظفين التحويلات وكذا الخصومات المتنوعة .

## تكلفة الأكل المباع

وهو عبارة عن تكلفة الطعام المستهلك مخصوما منه اجمالي الخصومات .

### تكلفة الطعام بالنسبة للمطابخ المختلفة

حتى يمكن التحكم الرقابة على المطابخ المختلفة وعمل المقارنات من شير لأخر بالنسبة لمراكز الإنتاج لمعرفة تكلفة الطعام المباع في كل مطبخ على حدة فإنه يحسن تحليل أرقام التكاليف بالنسبة للمطابخ المختلفة وإثبات هذه الأرقام تحت الخانات التي تمثل هذه المطابخ على كشف تحليل التكاليف . ويمكن الوصول إلى تكلفة كل مطبخ على حدة بنفس الطريقة التي سبق شرحها لاحتساب أرقام التكلفة الإجمالية .

مجموع المنصرف من المخازن + التحويلات بين المطابخ - تكلفة أكل الموظفين + إضافات مختلفة - خصومات مختلفة .

### الحفلات

يمثل هذا الرقم قيمة تكلفة الطعام المباع في الحفلات ويمكن احتسابه على أساس البضاعة المنصرفة من المخازن إلى مطبخ الحفلات ، وكذا قيمة التحويلات الأخرى من المطبخ الرئيسي أما في حالة عدم وجود مطبخ مستقل فيمكن الاستعانة بكبير الطباخين في إعطاء هذه البيانات التي يتكون معظمها من تحويلات المطبخ الرئيسي ، على أن ترحل هذه الأرقام إلى الخانة الخاصة بها في كشف ملخص التكاليف .

### الرقابة على الإنتاج

إن إنتاج كمية زائدة عن حاجة عمليات التشغيل تعتبر إحدى نتائج سوء التقدير الذي يتسبب بدوره في رفع نسبة تكلفة الأتعمة المباعه ، لذلك فإن إحكام وضع خطة الإنتاج كثيرا ما يقلل من كمية الطعام المتبقي Left Over في نهاية كل يوم ، على أية حال فإن حسن استعمال بقايا الطعام أصبح من أهم المظاهر في عملية إعداد الطعام .



## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

وبالرغم من انه لا يمكن القول بإمكان انعدام أو عدم وجود بقايا الطعام بحيث لا يمكن التنبؤ بمنتهى الدقة عن عدد رواد الفندق إلا أن درجة الدقة في مراقبة هذه المشكلة والعمل على الاحتفاظ بها في الحدود المعقولة هي التي تحدد الفرق بين الخسارة أو الربح في عملية تشغيل المطاعم .

ومن أهم واجبات محاسب التكاليف العمل بقدر الإمكان على تحقيق الرقابة على الإنتاج بحيث يقل نسبة العادم من الطعام إلى أقصى الحدود والعمل على إيجاد التناسب بين إحصاء الوجبات ، وقد يغفل الكثير من مديري الفنادق أهمية ما يمكن الحصول عليه من إتباع طريقة سليمة للرقابة على الإنتاج ، إلا انه قد ثبت عمليا ان هذا النوع من الرقابة أصبح ضروريا وخاصة بعد أن أصبحت عملية تشغيل المطاعم عملية صناعية متشعبة الجوانب .

تت أدخلت الكثير من التحسينات على هذا النوع من الرقابة إلا أنها جميعا

تدور حول النقاط الثلاث الآتية :

1- خطة الإنتاج .

2- المكونات القياسية للوجبة .

3- الحجم القياسي للوجبة .

ومن المسلم به ان هذه النقاط ليست في الواقع إلا امتدادا للطرق الإنتاجية الحديثة في ميدان الفنادق ، إذ بدونها لا يمكن الحكم على نجاح تشغيل أقسام الطعام من حيث معرفة كمية المأكولات الواجب إعدادها والمواد الداخلة في تركيب الأصناف المختلفة وحجم الوجبات الواجب تقديمها للزبائن .

**المكونات القياسية لأصناف الطعام**

المكونات الرئيسية للصف عبارة عن قائمة تتضمن مكونات كل صنف على قائمة الطعام ، ويجب أن توضح هذه القائمة جميع المواد الداخلة في تركيب كل

طبق وأوزانها وسعر تكلفتها وذلك للوصول إلى سعر تكلفة كل طبق من الأطباق ، ولا بد من إعادة تسعير هذه الأطباق في حالة تغير معامل التكلفة Cost Factor أو أسعار السوق تغييرا ملحوظا ، ولأهمية هذه القوائم في نظام مراقبة تكلفة الطعام يجب على محاسب التكاليف أن يتولى بمعاونة رئيس الطباخين تحضير كافة أصناف الالاكارت Ala Carte موزعة طبقا للأصناف الرئيسية في كل طبق (البتلو - الضاني - الخنزير - الفراخ - السمك) .

#### مراقبة إجمام الوجبات

يتوقف نجاح نظام تحليل كل من المبيعات وتكلفة المأكولات على مدى إتباع سياسة مدروسة للإجمام القياسية للوجبات ، وقد جرت العادة على وضع نسبة موضحا بها الإجمام القياسية والأصناف المختلفة في أماكن تحضير الأطعمة مثل قسم الجزارة والمخبز وقسم الأطعمة الباردة .. الخ حتى يمكن الاسترشاد بها في عملية تقطيع اللحوم أو تحضير الأصناف المختلفة كما أن أية تغيير في حجم الوجبات يجب ألا يتم إلا بعد دراسة دقيقة تثبت عدم اقتصادية الحجم الحالي للوجبات وذلك أما بسبب زيادة الوزن أو بسبب المنافسة .

#### أهمية دراسة التغيرات في أوزان المواد الخام

إن معرفة نسبة النقص في المواد الخام نتيجة عملية التخزين أو التنظيف أو الإعداد تعتبر من العوامل المهمة التي تساعد محاسب التكاليف عند تحديد أسعار البيع ، إذ قد دلت التجارب على أن هناك نسبة من الخسائر في اغلب أصناف الأطعمة المشتراة نتيجة الانكماش والتنظيف تمثل الفرق بين وزن المواد عند شرائها ووزنها بعد إتمام عملية تحضيرها .

وحتى يمكن الوصول إلى التكلفة الحقيقية للأصناف التامة الصنع فإنه يجب احتسابها بسعر تكلفة المواد الخام بعد إجراء عمليات التنظيف واستبعاد ناتج

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

الانكماش أو النقص عن طريق إجراء بعض التجارب لمعرفة معامل التكلفة Cost Factor ، وهو عبارة عن النسبة المئوية لسعر تكلفة المواد الخام المجيزة للتحضير منسوبا إلى سعر شرائها قبل إجراء عمليات التنظيف .

### معامل تكلفة اللحوم

لما كانت اللحوم تعتبر المادة الرئيسية التي تدخل في معظم قوائم الطعام لذلك فإنه يتعين على محاسب التكاليف بمعاونة قسم الجزارة بالمطبخ إجراء التجارب العديدة على كافة أصناف قطع اللحوم المشتراة للحصول على وزن وتكلفة قطع اللحم النظيفة من كل صنف .

بمقارنة تكلفة القطعة النظيفة بقيمة ثمن شراء قطعة اللحم الأصلية يتضح أن هناك زيادة في قيمة تكلفة القطعة النظيفة هذه الزيادة تمثل معامل التكلفة .

### التقرير الشهري لمحاسب التكاليف

تم الإشارة سابقا إلى أن عناصر التكلفة اليومية تتكون من قيمة المنصرف من المخازن ومشتريات المواد الأولية الموردة رأسا إلى الأقسام المنتجة ، وعلى الرغم من كفاية هذه الأرقام للأغراض العملية اليومية ، إلا أنه يجب تعديل هذه الأرقام في نهاية كل شهر لتطبق أرقام التكاليف الأرقام التي تظهرها الحسابات المالية هذا ، كما يجب أن يتضمن التقرير الشهري بعض البيانات التفصيلية فيما يختص لأكل الموظفين ونسب مبيعات صالات الطعام بالنسبة لإجمالي المبيعات .

وعلى وجه الخصوص فإنه يتعين على محاسب التكاليف إعداد البيانات التالية

لغرض تحضير تقريره الشهري :

- 1- كشوف جرد أصناف الأطعمة بالمخازن وبالأقسام المنتجة في نهاية كل شهر .
- 2- تكلفة الأطعمة المحولة من المطبخ الرئيسي إلى مطبخ كافيتريا العمال وعدد الوجبات المقدمة لموظفي وعمال كل قسم .

- 3- مبيعات الدهن والعظم والعيش الجاف .... الخ .
- 4- تكلفة البقالة والأصناف المنصرفة لصالوات الطعام التي تقدم مجاناً إلى رواد هذه الصالوات .
- 5- بيانات تحليلية عن المبيعات بالنسبة للمطاعم ، عدد الوجبات موزعة بالنسبة للإفطار والغذاء والعشاء في كل مطعم .

### جرد المخازن

يجب على محاسب التكاليف أن يعطى أهمية تامة عند تقييم أصناف المواد الجاهزة أو النصف مصنوعة بالأقسام المنتجة عند عمل الجرد الفعلي في نهاية كل شهر ، وحتى يمكن لمحاسب التكاليف تعديل أرقام التكلفة لكل في كشوف التكلفة فإنه يتعين تحليل الأصناف الجاهزة والنصف مصنوعة إلى المواد الرئيسية الداخلة في تكوينها هذا بالإضافة إلى احتساب قيمة ما تفقده هذه المواد من وزنها أثناء عملية التحضير .

### تعديل أرقام التكاليف

لا داعي لعمل أى تعديلات على أرقام المبيعات في نهاية كل شهر حيث يتولى محاسب التكاليف .

مقارنة المبيعات اليومية في تقريره اليومي بأرقام الحسابات المالية وعمل التعديلات أولاً بأول إن وجدت ، إلا أن أرقام التكلفة في اليوم الأخير من أيام الشهر يجب تعديلها بأخذ الجرد الفعلي في الأقسام المنتجة وخاصة اللحوم والأصناف المحفوظة أو المرتفعة الثمن ، وكذا بأخذ الفروق بين الجرد الفعلي والجرد الدفترى لمخازن المأكولات ثم أخيراً مبيعات الدهن والعظم والفضلات .

والخطوة الأولى في تحضير التقرير الشهري بعد تضريب كشوف جرد مخازن المأكولات هي إجراء التعديلات على أرقام التكاليف ثم تخصيص أرقام

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

الجرد والمشتريات للوصول إلى قيمة تكلفة الأطعمة المباعة طبقاً للشكل رقم (4/6) والشكل رقم (4/7) .

#### محاسبة تكلفة المشروبات Beverage Cost Accounting

نظراً لأهمية المشروبات كمصدر من المصادر الهامة بالنسبة لحجم المبيعات بالفنادق ، لذلك فإن ضرورة إحكام الرقابة عليها سواء من ناحية مراقبة عملية استلامها أو تخزينها وصرفها من المخازن وكذا مراقبة عمليات البيع أصبح أمراً ضرورياً يجب على محاسب التكاليف الاهتمام به ووضع الأسس التي تكفل نسبة عالية من الإرباح على مبيعات المشروبات .

ومحاسبة تكاليف المشروبات تهتم على وجه الخصوص بنوعين اثنين من المراقبة :

- 1- مراقبة مخازن المشروبات .
- 2- مراقبة الباربات .

#### مراقبة مخازن المشروبات

إن مراقبة المشروبات بالمخازن تتطلب نوعين من المستندات ، مستندات لإثبات ثوارد ، وأخرى لإثبات الصادر ومنها يمكن تحديد قيمة وكمية المخزون من كل صنف في أي وقت من الأوقات بحيث يمكن التأكد منها دورياً عن طريق الجرد الفعلي .

ويجب أن تتم عملية استلام كافة المشروبات عن طريق مندوب الاستلام وأن يوضح على التقرير كافة البيانات عن المشروبات المسلمة إلى الفندق من حيث نوعها وطريقة عبواتها والكميات المسلمة ، كما أنه في حالة استلام شحنات معبأة في صناديق فيجب إثبات عدد الصناديق ثم عدد الزجاجات في كل صندوق وحجم هذه الزجاجات .



تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

الفترة من يناير حتى سبتمبر

شكل رقم (4/7)  
التقرير اليومي لإجراءات النظام والمشغوريات

مصادر النظام	سجلات النظام				التابعة السابقة				المشغوريات							
	عدد السجلات	% الأجمالي	عدد الأخطاء	التاريخ	عدد السجلات	% الأجمالي	عدد الأخطاء	التاريخ	عدد السجلات	% الأجمالي	عدد الأخطاء	التاريخ	عدد السجلات	% الأجمالي	عدد الأخطاء	التاريخ
المطبخ الرئيسي																
البار																
حضانة																
المجموع																
البنوك																
خدمة الغرف																
الزينة																
المخازن																
المحاسبة																
البنوك																
خدمة																
المجموع																
المطبخ الرئيسي																
البار																
حضانة																
المجموع																
البنوك																
المطبخ الرئيسي																
البنوك																
المطبخ الرئيسي																
البنوك																
المطبخ الرئيسي																
البنوك																

بعد مراجعة الشحنات من حيث كمياتها ومواصفاتها وأسعارها على صورة أوامر الشراء المحفوظة طرف مندوب الاستلام للتأكد من صحة عملية الاستلام يتم إرسال فواتير الشراء وكذا تقرير الاستلام إلى محاسب تكاليف المشتريات لمراجعة الأسعار والضريبات لصرف هذه الفواتير .

#### بطاقة الأوعية Bin Cards

حتى يمكن لامين مخزن المشتريات من معرفة محتويات المخزن والكميات المخزونة أولاً بأول من كل صنف فإنه يجب استعمال بطاقات الأوعية لإعطائه البيانات السريعة التي يطلبها وبطاقة الأوعية الموضحة بالشكل رقم (4/8) ما هي إلا حساب مبسط لدفتر جرد محفوظ على بطاقات مثبتة بواسطة خطافات براويز شتى حافة الأرفف ويجب أن تحمل كل بطاقة رقماً معيناً ونوع ووصف البضاعة المحفوظة على الأرفف كما تحتوى هذه البطاقة أيضاً على خانة لبيان التاريخ والكمية المنصرفة لكل بار على حده ثم رصيد الصنف في نهاية اليوم . وحتى يمكن إتمام عملية المراقبة المراقبة على مخازن المشتريات فإنه يجب الاحتفاظ بكافة المستندات التي تثبت أى تغيير في أرصدة المخازن كالكسر والتلف كما يجب اعتماد مثل هذه التغييرات من محاسب التكاليف .

#### بطاقة الصنف Stock Ledger

يمكن إحكام الرقابة على مخازن المشتريات عن طريق فتح حساب لكل نوع من أنواع المشتريات يقيد به كمية البضاعة الواردة والكمية المنصرفة يومياً كالموضح بالشكل رقم ( 4/9 ) . كما يجب مطابقة أرصدة هذه البطاقات المسوكة بقسم حسابات التكاليف مع أرصدة بطاقات الأوعية الموجودة بالمخازن .



تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

شكل رقم (4/8)

بطاقة أوعية

الرقم .....		الحجم .....		المنصرف إلى البارات		الوارد	التاريخ	الرصيد

الفصل الرابع

شكل رقم (4/9)

19		الوارد			المطلوب					
الرصيد	المنصرف	الوارد	التاريخ	السعر	الكمية	التاريخ	السعر	الكمية	المورد	التاريخ

301

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

### أذونات صرف المشروبات

يجب أن يتم الصرف من مخازن المشروبات بواسطة أذونات صرف معتمدة موقعا عليها بالاستلام يرسل الأصل إلى محاسب التكاليف كما يحتفظ المخزن بالصورة الأولى والقسم الذي طلب البضاعة بالصورة الثانية .  
وأنون الصرف الموضح بالشكل رقم (4/10) يجب أن يحتوى على خانة لإثبات الكمية والحجم ورقم بطاقة الأوعية وبيان البضاعة ، أما الخانتين النهائيتين وهما سعر الوحدة اجمالى السعر فيتولى محاسب التكاليف استيفائها لتحديد تكلفة المواد المنصرفة :  
فإذا كانت طريقة المراقبة طبقا لأسعار البيع هي المستعملة فيجب أن يحتوى إذن الصرف على خانتين إضافيتين لبيان سعر بيع الوحدة اجمالى سعر البيع لكل وحدة منصرفة من المخازن .

### الجرد الفعلي

في نهاية كل شهر يقوم محاسب التكاليف بعمل جرد فعلى لكافة أصناف المشروبات بالمخازن بالإضافة إلى جرد محتويات البار .  
تتم مراجعة أرقام الجرد الفعلي مع ما هو مقيد على بطاقات الأوعية ، فإذا ما وجدت أية فروق فيجب التحقق منها حيث قد تكون النتيجة لبعض الأخطاء في أذونات الصرف أو نتيجة عجز في عهدة أمين المخزن ، وعلى أية حال فيجب على محاسب التكاليف أخطار مدير الحسابات بتقرير مكتوب عن نتيجة الجرد أولا بأول لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

الفصل الرابع

شكل رقم (4/10)

أذن صرف					
رقم : .....			بار <input type="checkbox"/>		
التاريخ .....			مطبخ <input type="checkbox"/>		
الكمية	الحجم	رقم الصنف	البيان	سعر الوحدة	إجمالي السعر
المستلم .....					

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

### مراقبة الفوارغ

فذاك نوعان من الفوارغ الأول عبارة عن ما يدفع عنها تأمين عند توريدها إلى الفندق كالبيرة والمشروبات الغازية ، أما الثاني فيمثل الفوارغ المتبقية بعد بيع زجاجات المشروبات الروحية والأنبذة على أن يتم بيعها كل فترة من الزمن . ويجب على محاسب التكاليف مراقبة النوع الأول وذلك عن طريق عمل جرد فعلى لهذه الفوارغ وبطبيعة الحال فإن نتيجة الجرد الفعلي في نهاية كل شهر يجب أن تساوى التاهينات المدفوعة بعد اخذ قيمة الكسر في الحساب .

### مراقبة الباررات Bars Control

تعتبر عملية مراقبة الباررات في الفنادق من أهم واجبات محاسب التكاليف التي يتعين عليه القيام بها كوسيلة من وسائل اكتشاف التلاعب أو السرقات ، كما تعتبر هذه العملية أيضا أداة لاحتساب المشروبات المباعة طبقا للجرد الفعلي لباررات الفندق المختلفة .

ولضمان تحقيق الدقة في تنفيذ هذا النظام فإنه يجب اخذ كل بار على حدة على ان يتم تطبيق نفس المبادئ السابق تطبيقها في طرق الرقابة على مخازن المشروبات . إلا أن هذا لا يمكن حدوثه في الحياة العملية ، إذ انه بالإضافة إلى مبيعات المشروبات المباشرة على هيئة زجاجات أو بالكأس فإنه كثيرا ما تباع على هيئة كوكتيلات تحتوي على أكثر من نوع من أنواع المشروبات تمزج بعضها ببعض طبقا لمعادلات قياسية تعطى الأوزان وكميات المواد الداخلة في تركيب كل كوكتيل .

### طرق مراقبة الباررات

(a) المراقبة عن طريق أسعار البيع Selling Price Control

(b) مراقبة الكمية Quantity Control

## الفصل الرابع

أما النوع الأول فيبنى على أساس مقارنة رقم المبيعات الواجب الحصول عليها من الكميات المنصرفة من المخازن لكل بار على حدة مع قيمة إيرادات البارات الفعلية بعد اخذ جرد الكميات المتبقية في الحسبان .

أما النوع الثاني فيتطلب تحليل كامل لمبيعات كل بار طبقاً للأصناف المباعة ثم مقارنة الأصناف المسلمة لكل بار مع الأصناف المباعة وتحديد العجز في كل صنف بعد اخذ جرد نهاية المدة في الحسبان .

### المراقبة عن طريق أسعار البيع

سبق ايضاح أن هذا النوع من المراقبة يبنى أساساً على مقارنة قيمة المبيعات اوجب الحصول عليها من الكميات المنصرفة من المخازن لكل بار على حدة مع قيمة دخل البار الفعلي خلال مدة معينة تتراوح بين 10 أيام أو 15 يوماً بعد اخذ جرد الكميات المتبقية في الحسبان .

ويمكن الوصول إلى قيمة المبيعات الواجب الحصول عليها بتحديد الرقم القياسي لعدد الكؤوس التي يمكن الحصول عليها من كل زجاجة وبضرب هذا الرقم في سعر بيع الكأس الواحد يتم الوصول إلى قيمة المبيعات المتوقعة Sales Potential الواجب الحصول عليها من بيع زجاجة واحدة .

### أسباب فروق الأسعار

- 1- عدم صحة التسعير .
- 2- إضافة قيمة بعض المواد الداخلة في تكوين الكوكتيلات التي لم يندرج تحميلها البار بقيمتها كالمسكر وبعض الفواكه .

## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

- 3- تعديل بعض أسعار البيع لتكون رقما صحيحا .
  - 4- تحديد سعر البيع عن طريق الهيئات الحكومية .
- مما سبق يتضح أن حذف أو تخفيض بعض فروق الأسعار عند تسعير الكوككتيلات على قائمة الانبذة والمشروبات يوفر الكثير من الوقت والعمل الكتابي عند حساب هذه الفروق .

## ملخص خطوات المراقبة

- فيما يلي تلخيص للخطوات الواجب على محاسب التكاليف إتباعها لتحقيق مراقبة فعالة على المشروبات :
- 1- مراجعة فواتير الشراء على كشوف التسليم .
  - 2- مراجعة التضريب والجمع .
  - 3- قيد ذفاتر جرد المخازن من واقع الفواتير وكشوف التسليم .
  - 4- تضريب أذونات الصرف من حيث أسعار الشراء والبيع في حالة استعمال طريقة المراقبة عن طريق أسعار البيع .
  - 5- عمل التعديلات الخاصة بمبيعات الزجاجات الكاملة وفروق الأسعار وفروق الخدمة .
  - 6- في نهاية كل شهر أو كل عشرة أيام أو 15 يوم يعمل جرد فعلي للبارات .
  - 7- تحديد الكميات المستهلكة وذلك بأخذ رصيد أول المدة مضافا إليه المسحوبات خلال المدة مطروحا منه الجرد الفعلي للوصول إلى الكمية المستهلكة .
  - 8- عمل التعديلات الخاصة بالتحويلات من البارات إلى قسم الطعام كالإنبذة المستعملة في الطبخ وكذلك التحويلات من قسم الطعام إلى البارات كالفواكه والليمون والفول السوداني .
  - 9- مقارنة المبيعات الحقيقية بالمبيعات الواجب الحصول عليها .
  - 10- تحديد نسبة التكلفة لكل بار على حدة .

### الطريقة العملية لحساب تكلفة المشروبات بالفنادق الكبيرة

يمكن تلخيص حساب تكلفة المشروبات في الخطوات التالية :

يتم جرد مخازن المشروبات في نهاية كل شهر وتقيد مفردات هذا الجرد في دفتر جرد المشروبات على أن ترتب الأصناف بهذا الدفتر بنفس ترتيبها على كشف جرد البارات .

ولإحكام الرقابة على عمليات التخزين والصرف فإنه يتحتم إمساك بطاقات صنف في كل من المخازن وقسم حسابات تكاليف المشروبات على أن تتم مطابقة أرقام كل من بطاقات الصنف الممسوكة بالمخازن مع بطاقات الصنف الموجودة طرف محاسب لتكاليف وكذا أرقام الجرد الفعلي طبقا لكشوف جرد المخازن .

بعد إتمام هذه العملية يتم تضريب أرقام جرد المخازن للوصول إلى قيمة جرد المشروبات في نهاية كل شهر ثم تقارن أرقام الجرد الفعلي بأرقام الجرد الدفترى طبقا للمعادلة الآتية لمعرفة قيمة العجز أو الزيادة في أرصدة المخازن .

#### الجرد الفعلي أول المدة

$$\begin{aligned}
 &+ \text{المشتریات} \\
 &- \text{المنصرف من المخازن} \\
 &- \text{المقيد لحساب المخازن} \\
 &+ \text{المقيد على حساب المخازن} \\
 &= \text{الجرد الدفترى}
 \end{aligned}$$

#### كشوف جرد البارات

تعتبر كشوف جرد البارات الموضح بالشكل رقم (4/11) أساسا لاحتساب تكلفة المشروبات لكل بار على حدة وتحتوى هذه الكشوف على البيانات الآتية :



## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

- 1- جرد أول المدة في بداية كل شهر وكذا في اليوم السادس عشر يتم جرد بارات الفندق على أن تحسب الزجاجات المستعمل بعضها على أساس أجزاء من عشرة.
- 2- المنصرف من مخازن المشروبات يتم قيد المنصرف من المخازن إلى هذه البارات يرم بيوم من واقع اذونات صرف المخازن كما انه في حالة إجراء أية تحويلات من بار إلى آخر - فإنه يتعين عمل التعديلات اللازمة لكشوف جرد هذه البارات.
- 3- بضاعة آخر المدة في نهاية كل خمسة عشر يوما يتم جرد البارات كل على حدة بنفس الوسيلة المتبعة في جرد أول المدة .
- 4- المستهلك وهو يمثل بضاعة أول المدة مضافا إليه اجمالي المنصرف إلى البارات مطروحا منه جرد اخر المدة .
- 5- سعر التكلفة وهو يمثل قيمة تكلفة المشروبات المستهلكة طبقا للأسعار الموضحة بدفتر جرد المخازن ، ويجب تعديل هذه الأسعار عند كل تغيير في أسعار شحنة جديدة على أساس متوسط السعر .
- 6- سعر البيع عبارة عن قيمة بيع لزجاجة محسوبا على أساس عدد الكؤوس التي يمكن الحصول عليها من كل زجاجة مضروبا في سعر بيع الكأس .
- لذلك يجب على محاسب التكاليف أن يقوم بدراسة هذا الموضوع وتحديد ما يجب الحصول عليه من بيع كل زجاجة وبذلك يمكن الوصول إلى اجمالي المبيعات الواجب الحصول عليها وذلك بضرب هذه القيمة في عدد الزجاجات المستهلكة .
- 7- الجرد ويمثل قيمة جرد آخر المدة الناتج من حاصل ضرب سعر تكلفة الوحدة في اجمالي بضاعة آخر المدة .

الفصل الرابع

شكل رقم (4/11)

ملخص مبيعات المشروبات وتكلفتها

المدّة من ..... إلى .....

إجمالي البارات	بار الخدمة		بار .....		بار .....	
	المدّة	حتى تاريخه	المدّة	حتى تاريخه	المدّة	حتى تاريخه
المبيعات						
بالزجاجة						
بالكأس						
الأداء						
المبيعات المتزوجة						
عجز وزيادة البارات						
% نسبة العجز والزيادة						
% النسبة - السنة السابقة						
تكلفة المبيعات						
بالزجاجة						
الكأس						
الإجمالي						
نسبة التكلفة						
بالزجاجة - فعلي						
بالكأس - فعلي						
الإجمالي - متوقع						
الفرق						
النسبة إلى إجمالي المبيعات						
بالزجاجة						
بالكأس						
الإجمالي						

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

في نهاية كل مدة وبعد إتمام استيفاء بيانات كشوف جرد البارات يتم تجميع خانات تكلفة المشروبات المستهلكة والمبيعات المتوقعة لكل بار على حدة بعد إجراء التعديلات الواجب إدخالها على اجمالي المبيعات المتوقعة توطئه لعمل التقرير النصف شهري لتكلفة المشروبات والمبيعات الموضح بالشكل رقم (4/12) .

### مراقبة مبيعات المطاعم والبارات

تعتبر وظيفة مراقب / صراف المطاعم والبارات Checker من الدعامات القوية التي تساعد علي حماية إيرادات الفندق من الضياع والسرقة ... كما تعتبر هذه الوظيفة أيضا احدي الحلقات الهامة بين الأموال التي تدفعها الإدارة لشراء المواد الخام والأموال التي يقوم النزلاء بسدادها ثمنها لهذه المواد بعد تحضيرها . هذا كما يمكن القول بأن وظيفة المراقب تعتبر الحلقة الأخيرة من سلسلة الرقابة التي تبدأ باستلام الخامات طبقا للأوزان والمواصفات المطلوبة ... ثم تخزينها السليم ... ثم عملية صرفها إلى المطبخ والبارات وأخيرا مراقبة عمليات البيع وتحصيل قيمة الوجبات أو قيدها علي حسابات النزلاء طبقا لأسعار البيع المعتمدة ، وحتى يمكنه القيام بواجباته علي أحسن وجه ... فإنه يتعين وضع المراقب أو صراف المطعم في مكان ما بين المطبخ وباب خدمة صالة الطعام ... وبذلك يمكن أن يكون في وضع يسمح له بفحص كافة الأضباق أو المشروبات التي تصرف من المطبخ أو من بار الخدمة Service Bar .

تعتبر المراقبة الداخلية لمبيعات المطاعم والبارات علي جانب كبير من الأهمية وذلك للأسباب الآتية :-

- العنصر الإنساني .
- كثرة عدد الأشخاص المنوط بهم استلام النقدية وتحضير كشوف المبيعات .

اسم البئر .....

العدد	اسم البئر		تقسيم	رقم	اسم	البلد	تاريخ	بضاعة	تواريخ شهرت														
	اسم المنطقة	اسم المنطقة							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	اسم المنطقة	اسم المنطقة	تقسيم	رقم	اسم	البلد	تاريخ	بضاعة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	اسم المنطقة	اسم المنطقة	تقسيم	رقم	اسم	البلد	تاريخ	بضاعة	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

التاريخ .....

شكل رقم (4/12)  
تقرير جرد البارات

### تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

- فرص التواطئ بين الموظفين ... نعني موظفي الخدمة وعمال المطبخ ومراقب المطبخ .
- كثرة القيود المحاسبية فيما يختص بالعمليات النقدية .
- إلا أن الخبرة العملية والتقدم العملي قد أتت بتحسينات في طرق المراقبة الداخلية وتتوعها حتى أصبحت مراجعة مبيعات المطاعم اليومية والرقابة عليها من الأعمال الروتينية التي يمكن تطبيقها بمنتهى السهولة .
- وتهدف نظم المراقبة الداخلية إلي ضمان الحصول علي كافة الإيرادات الفعلية من بيع الأطعمة والمشروبات ... كما تعمل علي الحد من الإسراف في تقديم وجبات تزيد في كمياتها عن المقرر وما يتبع ذلك من ارتفاع في أرقام التكلفة ... كما تهدف هذه النظم أيضا إلي توزيع العمل بين عدة موظفين لسهولة إحكام الرقابة علي أعمالهم بحيث يصعب عليهم ارتكاب أي تلاعب وعدم تأخير الخدمة داخل صالات الطعام .
- وتختلف طرق المراقبة الداخلية في المطاعم والبارات باختلاف طبيعة تشغيلها ومدى قدرتها المالية علي استخدام الوسائل الآلية وعلي وجه العموم فإن كافة طرق المراقبة يجب أن تشتمل علي ما يلي :-
- استعمال شيكات أو فواتير مرقمة بقاء عليها طلبات النزلاء من أطعمة ومشروبات علي أن تطبع هذه الشيكات بطريقة يستحيل معها إجراء أي تغيير أو كسب دون اكتشافه .
- كتابة الأسعار علي الشيكات أو تسجيلها بواسطة ماكينات تسجيل النقد حيث يتولى مراقب المطعم ومراجعة كافة الطلبات التي تمر من المطبخ إلي صالات الطعام .
- الاحتفاظ بتقرير خاص عن كافة المبيعات ... وكذا المقبوضات خلال كل وردية .
- مراجعة كافة الشيكات للتأكد من مطابقتها للتقرير الذي يعده صراف المطعم .

## الفصل الرابع

هذا وقد جرت العادة في الفنادق علي استعمال شيكات ذات ألوان مختلفة لاستخدامها في مختلف صالات الطعام لسهولة تمييزها عن بعضها كما يجب أن يرقم كل نوع من هذه الأنواع ترقيما عدديا لسهولة أحكام الرقابة عليها ... كما يجب أن يتم حفظ هذه الشيكات في مكان مقفل مرتبة ترتيبا عدديا تحت يد مراجع الإيرادات حتى يقوم بصرف العدد المناسب لكل مراقب من مراقبي المطاعم بعد توقيعه علي كشف خاص بما يفيد عملية الاستلام .

### التقرير اليومي لصرافي المطاعم والبارات

عبارة عن كشف تفريغ مفردات الشيكات كالموضح بالشكل رقم (4/13) ويحتوي هذا التقرير علي خانات رأسية تبين توقيع الجرسون عن الشيكات التي سلمت إليه ... ورقم الجرسون ... ثم عدد الوجبات ... تلي هذه الخانات الإحصائية خانات أخرى لتحليل المبيعات من حيث كونها مبيعات أطعمة ومبيعات مشروبات ثم المبيعات الأخرى كمبيعات السجائر والسيجار .... الخ ... وكذا قيمة الخدمة بواقع %12 من إجمالي المبيعات ، ويمكن تخصيص بعض الخانات التحليلية الأخرى لتمثل قيمة الأكل الخاص بالموظفين وكذا رسم الدخول في حالة النوادي الليلية إلي غير ذلك طبقا لطبيعة عمليات التشغيل .

أما خانات الجانب الأخر من التقرير فتتمثل قيمة الشيكات المدفوعة نقدا والشيكات التي قيدت علي حسابات العملاء ممن يترددون علي صالات الطعام ... وكذا قيمة الشيكات المقيدة علي حسابات النزلاء التي يجب أن ترسل أولا بأول إلي صرافي المكتب الأمامي لقيدها علي حسابات النزلاء .

عند انتهاء الوردية يقوم كل صراف بتجميع خانات التقرير السابق وضبطها أفقيا ورأسيا بحيث يجب أن تتساوي مجاميع خانات التقرير السابق وضبطها أفقيا ورأسيا بحيث يجب أن تتساوي مجاميع خانات الجانب الدائن من هذا التقرير مع خانات الجانب

### تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

المدين ثم يصير تسليم هذه الكشوفات وكذا الشيكات المدفوعة نقداً والشيكات المقيدة علي حسابات العملاء الي إدارة الحسابات لإتمام عملية المراجعة .

### كيفية تنفيذ نظام المراقبة

يأخذ رئيس الصالة الطلب علي ما يطلق **Captain Order** وذلك من أصل وصورة ... علي أن يوضح بهذا الطلب رقم المائدة وعدد الزبائن ورقم الجرسون المكثف بالخدمة علي هذه المائدة .

يسلم رئيس الصالة الطلب إلي الجرسون المكلف بإحضار الطعام من المطبخ ويقوم الجرسون بدوره بالمرور علي مراقب المطعم لختم الطلب بختم خاص يمكنه سحب المأكولات من المطبخ ويحتفظ المراقب بصورة هذا الطلب وذلك لتحرير الشيك من واقع البيانات المثبتة عليه .

عند حصول الجرسون علي الطعام من المطبخ وقبل دخوله إلي صالة الطعام فإنه يضع الصينية علي مكتب المراقب الذي يقوم بفحص الأصناف طبقاً لما هو وارد بالفاتورة ثم يتابع الجرسون طريقة إلي حجرة الطعام . يقوم الصراف بطبع الأسعار علي الشيك بواسطة ماكينة التسجيل ثم يحفظ به في الخانة المخصصة لكل مائدة .

عندما ينتهي الجرسون من خدمة الزبون يأخذ الزبون يأخذ الشيك من المراقب بعد إتمام جمع مفرداته لتحصيل قيمته من النزيل .

يقدم الجرسون النقدية والشيك إلي الصراف الذي يقوم بتبويب كلمة خالص **Paid** علي الشيك ... أما في حالة توقيع الزبون علي الشيك مع بيان رقم غرفته بما يفيد رغبته في قيد القيمة علي حسابه الجاري فإنه يتبع نفس الطريقة السابقة مع ختم الشيك بكلمة علي الحساب **Charge** بدلا من خالص وفي هذه الحالة فيلن





## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

الصراف أن يرسل الشيكات الواجب قيدها علي حساب النزلاء إلي صراف المكتب الأمامي لقيدها علي حساباتهم .

وحيث أنه يوجد عادة صراف أو أكثر لكل صالة طعام خلال اليوم لتغطية الصالة من الصباح إلي المساء ... فقد جرت العادة علي أن يعطي لكل منهم عهدة نقدية مستقلة كما يعطي نوعين من الأختام أحدهما نقداً والأخر علي الحساب ... كما يجب أن يحمل كل ختم حرفاً معيناً حتى يمكن الاستدلال علي صاحبه ... علي أن يوضح الختم اسم الفندق وكلمة Paid أو كلمة علي الحساب Charge والتاريخ ... وفي كل ركن من أركان الختم الحرف الذي يميز كل صراف عن الآخر .

ولسهولة تطبيق نظام الرقابة المختلفة في الفنادق فقد استحدثت أنواع متعددة من ماكينات الفحص ... فهناك ماكينات مبيعات المشروبات فقط وأخري لمبيعات الطعام والمشروبات معا كما أن هناك ماكينات أخري عبارة عن ماكينات فحص وتسجيل النقدية .

ففي حالة المطاعم التي تقدم المشروبات إلي جانب المأكولات فإنه من الأفضل استعمال ماكينات تسجيل الطعام والمشروبات وتحتوي هذه الماكينات عادة علي عدادات لتجميع مبيعات الطعام وكذا مبيعات المشروبات كل علي حدة ... هذا بالإضافة إلي احتوائها علي بعض المفاتيح التي تحمل أرقاماً معينة لإيضاح عمليات كل صراف علي حدة .

ولتسهيل عملية الخدمة بصالات الطعام ولاح الرقابة التامة علي المبيعات فقد جرت العادة علي أن تسحب هذه المشروبات من بار الخدمة Service Bar الذي يجب أن يكون في مكان قريب من صالة الطعام ، وكقاعدة عامة فليس هناك أي اختلاف في طرق مراقبة مبيعات المشروبات التي تقدم بصالات الطعام وذلك من حيث وجوب إصدار Captain Order من أصل وصورة علي أن يختم الأصل بختم الصراف

## الفصل الرابع

لتسليمه إلي بار الخدمة لاستلام الطلب ... علي أن يحتفظ المراقب بصورة هذا الأمر لإتمام عملية المراجعة علي بار الخدمة في نهاية كل يوم .

أما في حالة ما إذا كان بار الخدمة في الفنادق ليست لدية الإمكانيات اللازمة لتخزين الشمبانيا أو الابنيزه فيجب خدمة هذه الأصناف مباشرة من مخزن الخمر ... وفي هذه الحالة فإن الجرسون لابد أن يحصل من رئيس الصالة علي أن طلب زجاجة يعمل من أصل وصورة موضحا به رقم الجرسون ... رقم الشيك ... اسم الصنف ... ورقم بطاقة الصنف ... علي أن يقوم الجرسون بتسليم هذا الإن إلى أمين مخزن المشروبات لاستلام الطلب ... ويحتفظ مراقب المطعم بصورة هذا الأذن لإرساله إلي مراجع الإيرادات لإتمام عملية المراجعة وإخطار محاسب التكاليف لتقيد بطاقات الصنف الخاصة بمخازن المشروبات .

أما في حالة البارات العامة **Public Bars** فليس هناك نظام موحد لعملية المراقبة فبعض الأنواع تستعمل أنواع من الماكينات تعطي إيصالا مطبوعا عليه القيمة ... حيث يقوم البارمان بتحصيل النقدية مع الإيصال من العميل وإعطائها للصراف الذي يقوم بوضع النقدية في درج الماكينة والإيصال في صندوق مغلق . كما أنه يمكن استخدام ماكينات تسجيل النقد باستعمال الشيكات ... وفي الحالة يقوم المراقب في نفس الوقت بعمل الصراف ... وعليه مراقبة المشروبات التي تخرج من البار لتقديمها إلي العملاء وذلك بقيدها علي الشيكات مع طبع الأسعار أمام كل صنف بواسطة الماكينة ، وما لا شك فيه أن هذه الطريقة بال رغم من كونها تعطل لحد بسيط أعمال الخدمة بالنسبة لماكينات النوع الثاني إلا أنها تعد أفضل من الطريقة السابقة في عمليات المراقبة ، هذا بالإضافة إلي أن كتابه الأصناف المباعة علي الشيكات تمكن إدارة الحسابات أو قسم التكاليف من تحليل

### تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

مبيعات المشروبات إلى أصنافها المختلفة ومقارنتها بالمستهلك فعلا من البارات حتى يمكن تحديد عجز البارات واكتشاف التلاعب أو السرقات

#### مراقبة مبيعات المطاعم والبارات

تعتبر وظيفة مراقب / صراف المطاعم والبارات Checker من الدعامات القوية التي تساعد على حماية إيرادات الفندق من الضياع والسرقة كما تعتبر هذه الوظيفة أيضا إحدى الحلقات الهامة بين الأموال التي تدفعها الإدارة لشراء المواد الخام والأموال التي يقوم النزلاء بسدادها ثمنا لهذه المواد بعد تحضيرها . هذا كما يمكن القول بأن وظيفة المراقب تعتبر الحلقة الأخيرة من سلسلة الرقابة التي تبدأ باستلام الخامات طبقا للأوزان والمواصفات المطلوبة ثم تخزينها التخزين السليم ثم عملية صرفها إلى المطبخ والبارات وأخيرا مراقبة عمليات البيع وتحصيل قيمة الوجبات أو قيدها على حسابات النزلاء طبقا لأسعار البيع المعتمدة ، وحتى يمكنه القيام بواجباته على أحسن وجه فإنه يتعين وضع المراقب أو صراف المطعم في مكان ما بين المطبخ وباب الخدمة صالة الطعام وبذلك يمكن أن يكون في وضع يسمح له بفحص كافة الأطباق أو المشروبات التي تصرف من المطبخ أو من بار الخدمة Service Bar .

#### أهمية المراقبة الداخلية وأهميتها

تعتبر المراقبة الداخلية لمبيعات المطاعم والبارات على جانب كبير من الأهمية وذلك للأسباب الآتية :

- العنصر الانساني .
- كثرة عدد الأشخاص المنوطأ به استلام النقدية وتحضير كشوف تحليل المبيعات .
- فرص التواطى بين الموظفين نعنى بذلك موظفي الخدمة وعمل المطبخ ومراقب المطبخ .

## الفصل الرابع

- كثرة القيود المحاسبية فيما يختص بالعمليات النقدية .  
إلا أن الخبرة العملية والتقدم العلمي قد أتت بتحسينات في طرق المراقبة الداخلية وتنوعها حتى أصبحت مراجعة مبيعات المطاعم اليومية والرقابة عليها من الأعمال الروتينية التي يمكن تطبيقها بمنتهى السهولة .  
وتهدف نظم المراقبة الداخلية إلى ضمان الحصول على كافة الإيرادات الفعلية من بيع الأطعمة والمشروبات كما تعمل على الحد من الإسراف في تقديم وجبات تزيد في كمياتها عن المقرر وما يتبع ذلك من ارتفاع في أرقام التكلفة كما تهدف هذه النظم أيضا إلى توزيع العمل بين عدة موظفين لسهولة إحكام الرقابة على أعمالهم بحيث يصعب عليهم ارتكاب أي تلاعب وعدم تأخير الخدمة داخل صالات الطعام .

### تطور المراقبة الداخلية لمبيعات المطاعم والبارات

تختلف طرق المراقبة الداخلية في المطاعم والبارات باختلاف طبيعة تشغيلها ومدى قدرتها المالية على استخدام الوسائل الآلية وعلى وجه العموم فإن كافة طرق المراقبة يجب أن تشمل على ما يلي :

- استعمال شيكات أو فواتير مرقمة يقيد عليها طلبات النزلاء من أطعمة و مشروبات على أن تطبع هذه الشيكات بطريقة يستحيل معها إجراء أى تغيير أو كسب دون اكتشافه .
- كتابة الأسعار على الشيكات أو تسجيلها بواسطة ماكينات تسجيل النقد حيث يتولى مراقب المطعم مراجعة كافة الطلبات التي تمر من المطبخ إلى صالات الطعام .
- الاحتفاظ بتقرير خاص عن كافة المبيعات وكذا المقبوضات خلال كل دورية .
- مراجعة كافة الشيكات للتأكد من مطابقتها للتقرير الذي يعده صراف المطعم .

هذا وقد جرت العادة في الفنادق على استعمال شيكات ذات ألوان مختلفة لاستخدامها في مختلف صالات الطعام لسهولة تمييزها عن بعضها كما يجب ان

### تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

يرقم كل نوع من هذه الأنواع ترقيميا عدديا لسهولة إحكام الرقابة عليها كما يجب إن يتم حفظ هذه الشيكات في مكان مقفل مرتبة ترتيبيا عدديا تحت يد مراجع الإيرادات حتى يقو بصرف العدد المناسب لكل مراقب من مرافبي المطاعم بعد توقيعه على كشف خاص بما يفيد عملية الاستلام .

### التقرير اليومي لمرافبي المطاعم والبارات

عبارة عن كشف تفريغ مفردات الشيكات كالموضح بالشكل رقم (4/13) ويحتوى هذا التقرير على خانات راسية تبين توقيع الجرسون عن الشيكات التي سلمت إليه ورقم الجرسون ثم عدد الوجبات تلي هذه الخانات الإحصائية خانات أخرى لتحليل المبيعات من حيث كونها مبيعات أطعمة ومبيعات مشروبات ثم المبيعات الأخرى كمبيعات السجائر والسيجار..... الخ وكذا قيمة الخدمة بواقع 12% من اجمالي المبيعات . ويمكن تخصيص بعض الخانات التحليلية الأخرى لتمثل قيمة الأكل الخاص بالموظفين وكذا رسم الدخول في حالة النوادي الليلية إلى غير ذلك طبقا لطبيعة عمليات التشغيل .

أما خانات الجانب الأخر من التقرير فتمثل قيمة الشيكات المدفوعة نقدا والشيكات التي قيدت على حسابات العملاء ممن يترددون على صالات الطعام وكذا قيمة الشيكات المقيدة على حسابات النزلاء التي يجب أن ترسل أولا بأول إلى صرافي المكتب الامامى لقيدها على حسابات النزلاء .

عند انتهاء الوردية يقوم كل صراف بتجميع خانات التقرير السابق وضبطها أفقيا ورأسيا بحيث يجب أن تتساوى مجاميع خانات الجانب الدائن من هذا التقرير مع خانات الجانب المدين ثم يصير تسليم هذه الكشوفات وكذا الشيكات المقيدة على حسابات الشيكات المقيدة على حسابات العملاء إلى إدارة الحسابات لإتمام عملية الترخيص.

**كيفية تنفيذ المراقبة**

يأخذ رئيس الصالة الطلب على ما نسميه Captain Order وذلك من اصل  
 وصورة على أن يوضح بهذا الطلب رقم المائدة وعدد الزبائن ورقم الجرسون المكلف  
 بالخدمة على هذه المائدة .

يسلم رئيس الصالة الطلب إلى الجرسون المكلف بإحضار الطعام من المطبخ  
 ويقوم الجرسون بدوره بالمرور على مراقب المطعم لختم الطلب بختم خاص يمكنه  
 سحب المأكولات من المطبخ ويحتفظ المراقب بصورة هذا الطلب وذلك لتحرير الشيك  
 من واقع البيانات المثبتة عليه .

عند حصول الجرسون على الطعام من المطبخ وقبل دخوله إلى صالة الطعام  
 فإنه يضع الصينية على مكتب المراقب الذي يقوم بفحص الأصناف طبقاً لما هو  
 وارد بالفاتورة ثم يتابع الجرسون طريقه إلى حجرة الطعام .

يقوم الصراف بطبع الأسعار على الشيك بواسطة ماكينة التسجيل ثم يحفظ به  
 في الخانة المخصصة لكل مائدة .

عندما ينتهي الجرسون من خدمة الزبون يأخذ الشيك من المراقب بعد إتمام  
 جمع مفرداته لتحصيل قيمته من النزيل .

يقدم الجرسون النقديّة والشيك إلى الصراف الذي يقوم بطبع كلمة خالص  
 Paid على الشيك أما في حالة توقيع الزبون على الشيك مع بيان رقم غرفته بما  
 يفيد رغبته في قيد القيمة على حسابه الجاري فإنه يتبع نفس الطريقة السابقة مع  
 ختم الشيك بكلمة على الحساب Charge بدلاً من خالص وفي هذه الحالة فعلى  
 الصراف أن يرسل الشيكات الواجب قيدها على حساب النزلاء إلى صراف  
 المكتب الامامي لقيدها على حساباتهم .

## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

وحيث انه يوجد عادة صراف أو أكثر لكل صالة طعام خلال اليوم لتغطية الصالة من الصباح إلى المساء فقد جرت العادة على أن يعطى لكل منجم عيدة نقدية مستقلة كما يعطى نوعين من الأختام أحدهما نقداً والآخر على الحساب كما يجب أن يحمل كل ختم حرفاً معيناً حتى يمكن الاستدلال على صاحبه على أن يوضح الختم اسم الفندق وكلمة Paid أو كلمة على الحساب Charge والتاريخ وفي كل ركن من أركان الختم الحرف الذي يميز كل صراف عن الآخر .

ولسيولة تطبيق نظام الرقابة المختلفة في الفنادق فقد استحدثت أنواع متعددة من ماكينات الفحص فهناك ماكينات مبيعات المشروبات فقط وأخرى لمبيعات الطعام والمشروبات معا كما إن هناك ماكينات أخرى عبارة عن ماكينات فحص وتسجيل النقدية .

وفي حالة المطاعم التي تقدم المشروبات إلى جانب المأكولات فإنه من الأفضل استعمال ماكينات تسجيل الطعام والمشروبات وتحتوي هذه الماكينات عادة على عدادات لتجميع مبيعات الطعام وكذا مبيعات المشروبات كل على حدة ، هذا بالإضافة إلى احتوائها على بعض المفاتيح التي تحمل أرقاماً معينة لإيضاح عمليات كل صراف على حدة .

وتسهيل عملية الخدمة بصالات الطعام ولأحكام الرقابة التامة على المبيعات فقد جرت العادة على أن تسحب هذه المشروبات من بار الخدمة Service Bar الذي يجب أن يكون في مكان قريب من صالة الطعام ، وكقاعدة عامة فليس هناك أي اختلاف في طرق مراقبة مبيعات المشروبات التي تقدم بصالات الطعام وذلك من حيث وجوب لإصدار Captain Order من أصل وصورة على أن يختم الأصل بختم المراقب لتسليمه إلى بار الخدمة لاستلام الطلب ، على أن يحتفظ المراقب بصورة هذا الأمر لإتمام عملية المراجعة على بار الخدمة في نهاية كل يوم .

## الفصل الرابع

أما في حالة ما إذا كان بار الخدمة في الفنادق ليست لديه الإمكانيات اللازمة لتخزين الشبانيا أو الانبذة فيجب خدمة هذه الأصناف مباشرة من مخزن الخمور ، وفي هذه الحالة فإن الجرسون لابد أن يحصل من رئيس الصالة على إذن طلب زجاجة يعمل من أصل وصورة موضعا به رقم الجرسون ، رقم الشبكي ، اسم الصنف ، ورقم بطاقة الصنف ، على أن يقوم الجرسون بتسليم هذا الأذن إلى أمين مخزن المشروبات لاستلام الطلب ، ويحتفظ مراقب المطعم هذا الإذن لإرساله إلى مراجع الإيرادات لإتمام عملية المراجعة وإخطار محاسب التكاليف لتقيد بطاقات الصنف الخاصة بمخازن المشروبات .

أما في حالة البارات العامة Public Bars فليس هناك نظام موحد لعملية المراقبة فبعض الأنواع تستعمل أنواع من الماكينات تعطي إيصالا مطبوعا عليه القيمة ، حيث يقوم البارمان بتحصيل النقدية مع الإيصال من العميل وإعطائهما للصراف الذي يقوم بوضع النقدية في درج الماكينة والإيصال في صندوق مغلق . كما أنه يمكن استخدام ماكينات تسجيل النقد باستعمال الشيكات ، وفي هذه الحالة يقوم المراقب في نفس الوقت بعمل الصراف ، وعليه مراقبة المشروبات التي تخرج من البار لتقديمها إلى العملاء وذلك بقيدتها على الشيكات مع طبع الأسعار إمام كل صنف بواسطة الماكينة ، ومما لا شك فيه أن هذه الطريقة بالرغم من كونها تعطل لحد بسيط أعمال الخدمة بالنسبة لماكينات النوع الثاني إلا أنها تعد أفضل من الطريقة السابقة في عمليات المراقبة ، هذا بالإضافة إلى أن كتابة الأصناف المباعة على الشيكات تمكن إدارة الحسابات أو قسم التكاليف من تحليل مبيعات المشروبات إلى أصنافها المختلفة ومقارنتها بالمستطك فعلا من البار حتى يمكن تحديد عجز البارات واكتشاف التلاعب أو السرقات .



## 4/4/3 ضوابط الرقابة علي الأجر والتكلفة Wage and Cost Controls

تعتبر تكاليف الأجر والمزايا العينية والنقدية أكبر المصروفات الأضخم والأكثر أهمية التي يتعين الرقابة عليها في تشغيل الفندق والمطعم ، حيث يتم فحص تكاليف الأجر يوميا للتأكد من أن معايير الإنتاجية يتم الوفاء بها بالإضافة إلى تدنيه الفاقد منها .

تبدأ تلك العملية بإعداد جدول للأجر للأسبوع التالي تأسيسا علي متوسط الحجم وساعات عمل العاملين في الأسابيع العديدة السابقة ، ويتم تحديد العلاقات بين عدد النزلاء وساعات العمل واستخدامها لجدولة و الرقابة علي تكاليف الأجر .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين Human Reassures Department من الإدارات الرئيسية بالفندق من حيث كونها إدارة استشارية فنية تقوم بخدمة الإدارات الأخرى في نواحي تخصصها وذلك بالعمل على تحقيق أهداف إدارة الفندق والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- توفير احتياجات الفندق من الكفاءات لشغل الوظائف الخالية عن طريق إعداد البيانات الكاملة عن مسؤوليات وواجبات كل وظيفة والمواصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظيفة ثم الإشراف على إجراءات الاختيار والتعيين ، وتبدأ خطوات تعيين الموظفين بمجرد استلام إدارة شئون العاملين بالطالب الخاص بتعيين الموظف Personnel Requisition من رئيس القسم الطالب معتمدا من مدير الفندق ، كما تتم مهمة الاختيار بالتعاون بين إدارة شئون العاملين وبين رئيس القسم عن طريق تصفية المتقدمين للوظيفة واختيار من تتوافر فيهم الشروط المطلوبة ، بحيث يكون القرار النهائي للاختيار متروكا لرئيس الإدارة التابعة لها العامل .

2- تنحصر مصادر الوظائف الإشرافية المطلوب شغلها أما عن طريق الترقيّة بين العاملين بالفندق أو من الخارج في حالة عدم وجود الفرد الذي تتوافر

#### الفصل الرابع

فيه شروط الوظيفة الخالية ، وفي هذه الحالة فإنه يتعين الرجوع إلى طلبات الاستخدام المحفوظة بإدارة شؤون العاملين والتي سبق تقديمها في ظروف سابقة حيث يمكن اختيار احد طالبي هذه الوظيفة من بين هذه الطلبات ، أما المصدر الأخير فيمكن أن يتم عن طريق الإعلان بالجرائد اليومية متضمنا الشروط المطلوبة والخبرة السابقة .

3- يتعين على كافة طالبي الوظيفة المعلن عنها بالقيام باستيفاء طلبات الاستخدام الموجودة بالفندق حيث تعتبر من أهم مصادر البيانات للتعريف بطلاب الوظيفة من حيث البيانات الشخصية والاجتماعات والبيانات الصحية وبيانات عن الشهادات المدرسية والجامعية وشهادات الخبرة السابقة ، والمصادر التي يمكن الرجوع إليها عند الاستعلام عن مقدم الطلب .

#### حسابات الأجور

- وتعتبر عملية تحضير وحفظ مستندات الأجور بالفنادق من العمليات المعقدة التي تتطلب عناية خاصة ومراقبة دقيقة وذلك للأسباب الآتية :
- 1 - ارتفاع معدل تغير الموظفين وما يتبع ذلك من زيادة العمل الكتابي فيما يختص باستيفاء المستندات .
  - 2 - تعد ودييات حضور وانصراف العمال وما يستلزم ذلك من ضرورة الدقة في احتساب الوقت .
  - 3 - كثرة عدد العمال العرضيين المتعاقد معهم للخدمة في الحفلات وضرورة العمل على أحكام الرقابة عليهم من حيث تسجيل حضورهم وانصرافهم وكذا صرف أجورهم يوميا .
  - 4 - تعدد مكونات الأجور في الفنادق من أجور نقدية وأجور عينية تتمثل في وجبات طعام مجانية أو الإقامة بغرف الفندق .

## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

5 - أن طريقة دفع الأجور في الفنادق تختلف اختلافا كبيرا عن الطريقة المتبعة في باقي فروع النشاط الاقتصادي ، فالأجر في هذه المينة هو مزيج من اجر ثابت محدد وعمولة خدمة ، هذا المزيج في طريقة احتساب الأجر هو نتيجة حتمية لطبيعة العمل مستمد من أصول المهنة وظروفها .

وعادة يتم توزيع حصيلة مقابل الخدمة (12%) على العاملين بالفنادق طبقا للتواعد التي أوردها القرار رقم (22) لسنة 1984 الصادر من وزارة الدولة للقوى العاملة والتدريب ، ويتم توزيع .

ويتم توزيع الحصيلة الكلية لمقابل الخدمة في المنشآت الفندقية والسياحية على الوجه الآتي :

(a) 8 % من الحصيلة الكلية للعاملين بالمنشأة .

(b) 20% من الحصيلة الكلية للمنشأة مقابل الكسر والفقد والتلف .

و توزع نسبة الـ 80% من الحصيلة الكلية للعاملين بالمنشآت الفندقية والسياحية على الوجه الآتي :

(a) 60% من الحصيلة الكلية على العاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

(b) 15% من الحصيلة على العاملين غير المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

(c) 5% من الحصيلة الكلية كحوافز على المستحقين من جميع فئات العاملين بالمنشأة.

على أنه بالنسبة للملاهي الليلية تكون النسبة بواقع 50% للعاملين المنصوص عليهم بالبند " a " من هذه المادة و 25% للعاملين المنصوص عليهم بالبند " ب " من هذه المادة.

ويقصد بالعاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء :

أولا : في المنشآت الفندقية : جميع العاملين بها عدا شاغلي الوظائف والقائمين بالأعمال الإدارية :

#### المفصل الرابع

(A) المدير العام - نائب المدير العام - المدير المقدم - المدير - مديرو الإدارات ونوابهم - مديرو الأغذية والمشروبات .

#### (B) العاملین بوظائف الأقسام الآتية :

الهندسة - الغسيل والكي عدا الوصيف - الأمن - المشتريات - الحسابات  
 عدا صرافي المطاعم والمشروبات والملهي الليلي وخزينة محاسبة العملاء -  
 شئون العاملين أو المستخدمين - منظفي الأواني والفضيات - المطبخ ، عدا من  
 يؤدي بصورة أصلية ومنتظمة عملا مباشرا لخدمة العملاء داخل صالة المطعم -  
 مراقبة الأغذية والمشروبات  
 نظريا : في المنشآت السياحية : المتردوتيل - الجرسون - السفرجي ومساعدته -  
 البارمان ومساعدته - صراف العملاء .

وتعد كل منشأة من المنشآت الفندقية والسياحية سجلا تقيد فيه حصيلة النسبة  
 المثوية لمقابل الخدمة يشتمل على البيانات الآتية :

(a) الحصيلة الكلية للنسبة المثوية (مقابل الخدمة) .

(b) حصيلة النسبة المخصصة للمنشأة .

(c) حصيلة النسبة المخصصة للحواجز .

(d) حصيلة النسبة المخصصة للعاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

(e) حصيلة النسبة المخصصة للعاملين غير المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء ،

على أن يبين في هذا السجل ما تم توزيعه من هذه الحصيلة ويجوز لمجلس

إدارة النقابة العامة للعاملين بالسياحة والفنادق أن يختار أحد أعضاء النقابة

العامة للإطلاع على هذا السجل مرة كل ثلاثة أشهر .

وتهدف أنظمة مراقبة الأجور في الفنادق إلى الحد من الإسراف في منح بدل

العمل الإضافي ومراقبة تعيين العمال المؤقتين وتشغيلهم كوسيلة من وسائل

## تنظيم وعيادات قسم المحاسبة بالفنادق

تخفيف عبء الأجر على المنشأة ، ومن أهم وسائل المراقبة ضرورة أخذ موافقة مدير الفندق مقدما على طلب تعيين العمال الإضافيين أو تكليف العمال بالقيام بالعمل الإضافي مع بيان أسبابه ، على أن ترسل طلبات العمال الإضافيين وكذا الأجر الإضافية إلى إدارة شؤون الأفراد وكذا قسم الأجر لإنهاء خدمة هؤلاء العمال طبقا للمدد المعتمدة من الإدارة المعتمدة من الإدارة وكذا صرف مستحقاتهم أو احتساب بدل العمل الإضافي المستحق لهم .

كما يجب الاهتمام بمراقبة مواعيد حضور وانصراف هؤلاء العمال وذلك بتسجيلها على بطاقات خاصة كالموضحة بالشكل رقم (4/14) هذه البطاقات يمكن استخدامها في الفنادق الكبيرة حيث يستعمل الجزء (A) كبطاقة شخصية للعامل، (B) خلو طرف واعتماد للصرف (C) بطاقة زمن .

ولسهولة إجراء القيود المحاسبية الخاصة بالأجر الإضافية نظرا لتعددتها واختلاف مواعيد صرفها ، فقد جرت العادة على صرف هذه الأجر بموجب اذونات صرف أجر إضافية بعد استقطاع الضرائب المستحقة على أن تقيد صافي المبالغ المنصرفة في يومية المصروفات في حساب مراقبة يطلق عليه حساب الأجر الإضافية ، ويتم ترحيل هذا الحساب إلى الأستاذ العام في نهاية كل شهر .

يتولى محاسب الأجر تفرغ مفردات هذه الأذونات على كشف خاص موضحا به قيمة إجمالي الأجر الإضافية والضرائب المستقطعة ثم تجمع مفردات هذه الكشوف وتدرج ضمن التسوية العامة للأجر والمرتببات في نهاية كل شهر، وذلك بتحميل كل قسم بإجمالي قيمة الأجر الإضافية خلال الشهر مع جعل حساب مصلحة الضرائب دائنا بالضرائب المستحقة الدفع وكذا الحسابات الدائنة الأخرى ، كما يجعل دائنا صافي الأجر الإضافية التي تم صرفها والتي يتم ترحيلها إلى الجانب الدائن لهذا الحساب بالأستاذ العام .

#### الفصل الرابع

وبطبيعة الحال فإن الجانب المدين لهذا الحساب بالأستاذ العام وهو يمثل قيمة النقدية المنصرفة فعلا والذي سبق ترحيله من دفتر يومية المصروفات يجب أن يتساوى مع جانب الدائن المرحل من أذن تسوية الأجور والمرتببات .

ويتم إعداد كشوف الأجور والمرتببات والتي تحتوي على : خانة متعددة كما هو موضح بالشكل رقم (4/14) لقيد إجمالي الأجور والمرتببات وكافة الاستقطاعات كضريبة كسب العمل وأقساط التأمين والمعاش والسلفيات إلى غير ذلك من الاستقطاعات ، ثم صافي الأجر المستحق صرفه ، وفيما يلي بيان الخطوات الأساسية لاستيفاء هذه الكشوف .

1 - الحالة الاجتماعية - الاسم - الوظيفة - رقم بطاقة الزمن وإجمالي المرتب ، وقد جرت عادة معظم الفنادق على طبع هذه البيانات التي قد لا تتغير كثيرا من شهر إلى شهر توفيراً للكثير من وقت قسم الأجور .

2 - احتساب أوقات العمل لكل موظف عن طريق بطاقات الزمن ومقارنة النتائج بكشوف الحضور والانصراف التي يقوم بإعدادها رؤساء الأقسام ، هذا بالإضافة إلى احتساب ساعات العمل الإضافية المعتمدة من إدارة الفندق وإدراجها تحت الخانة الخاصة بها في كشوف الأجور .

3 - تطبيقا للقرار الوزاري رقم 22 لسنة 1984 يتم تحديد صافي وعاء مقابل حصيدلة الخدمة القابل للتوزيع على أساس 60% من الحصيدلة الكلية للعمال المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء بحيث يتم توزيع الفرق بسين إجمالي أجورهم الثابتة وقيمة الحصيدلة بنسبة اجر كل منهم .  
كما يتم توزيع نسبة 15% من الحصيدلة الكلية لجميع العاملين غير المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

شكل رقم (4/14)

بطاقة مواعيد الحضور والانصراف

<p>عامل مؤقت</p> <p>A تصريح دخول</p> <p>يجب الاحتفاظ بهذه البطاقة وتقديمها عند كل طلب</p> <p>الاسم : ..... رقم العامل : .....</p> <p>القسم : ..... إدارة المستخدمين : .....</p> <p>تاريخ الالتحاق : .....</p>																																													
<p>عامل مؤقت</p> <p>B يجب تقديم هذه البطاقة إلى رئيس القسم الذي تتبعه</p> <p>تاريخ الالتحاق : ..... تاريخ انتهاء العمل : .....</p> <p>الاسم : ..... القسم : .....</p> <p>الأجر اليومي : ..... الأجر الشهري : .....</p> <p>أخلي طرفة رئيس القسم</p>																																													
<p>عامل مؤقت</p> <p>رقم : .....</p> <p>الاسم : ..... القسم : .....</p> <p>عن المدة من : ..... إلى : .....</p> <p>إدارة المستخدمين</p>																																													
<p>التاريخ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">التاريخ</th> <th colspan="2">صباحا</th> <th colspan="2">مساء</th> <th colspan="2">إضافي</th> <th colspan="2">عدد الساعات</th> </tr> <tr> <th>دخول</th> <th>خروج</th> <th>دخول</th> <th>خروج</th> <th>دخول</th> <th>خروج</th> <th>عادية</th> <th>إضافية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>المجموع</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table>		التاريخ	صباحا		مساء		إضافي		عدد الساعات		دخول	خروج	دخول	خروج	دخول	خروج	عادية	إضافية	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	المجموع	.....	.....	.....
التاريخ	صباحا		مساء		إضافي		عدد الساعات																																						
	دخول	خروج	دخول	خروج	دخول	خروج	عادية	إضافية																																					
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....																																					
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....																																					
.....	.....	.....	.....	.....	المجموع	.....	.....	.....																																					

## الفصل الرابع

4 - حتى يمكن حساب ضرائب الدخل الواجب استقطاعها من إجمالي أجور العمال فإنه يجب أدرج الميزات العينية تحت بنودها المختلفة لغرض تحديد إجمالي أجور العمال الخاضعة للضريبة على أن يصير خصم هذه الميزات مرة ثانية ضمن الاستقطاعات المختلفة لتحديد صافي الأجر النقدي .

5 - يتم احتساب الاستقطاعات (ضريبة كسب العمل ، نصيب العمال في المعاش والتأمينات الاجتماعية ، حسابات جارية ، سلفيات ، غرامات ، اشتراكات النقابة ، الميزات العينية التي سبق إدراجها ضمن بنود المرتب .. الخ) وخصمها من إجمالي الأجور للوصول إلى صافي الأجور الشهرية المستحقة للعمال والموظفين.

ن - بعد الانتهاء من تجميع كشوف الأجور رأسياً وأفقياً وذلك لتحديد إجمالي أجور عمال كل قسم وكذا الاستقطاعات ثم صافي الأجور الشهرية يتم اعتمادها من مدير الفندق توطئة لإصدار شيك بقيمة صافي الأجور والمرتب.

### بطاقة الدخل السنوي :

عبارة عن ملخص سنوي لدخل كل عامل وموظف من حيث إجمالي الأجر الشهري وكذا كافة الاستقطاعات كضريبة كسب العمل وأقساط التأمين والمعاشات إلى غير ذلك من الاستقطاعات الأخرى كما هو موضح بالشكل رقم (16/1).  
وتعتبر هذه البطاقة بالإضافة إلى أماكن استخدامها كمستند لأجور حجر الأساس في تسوية الضرائب السنوية المستحقة على كل عامل وموظف نظراً لاختلاف الأجور من شهر إلى آخر تبعاً لحجم إيرادات الفندق مما يصعب على قسم الأجور احتساب الضرائب المستحقة شهرياً بمنتهى الدقة ، واختصار لعامل الوقت ، فإنه يكفي بخصم مبلغ شهري تحت حساب الضريبة لحين إتمام التسوية النهائية في نهاية السنة من واقع هذه البطاقات .







## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

يتم قيد بيانات هذه البطاقات من واقع كشوف الأجور على أن يتم مراجعة مجاميع صافي الأجور المستحقة من واقع هذه البطاقات مع إجمالي قيمة شيك المرتبات قبل بدء عملية الصرف ، أما إذا كانت عملية تحضير الأجور تتم ألياً بواسطة الماكينات الحاسبة، فإن عملية الترحيل تتم في نفس الوقت مع المستندات الأخرى.

تتوقف طرق صرف الأجور إلى حد كبير على عدد العمال وعلى مدى التنظيم الداخلي في الفندق ، ولتسهيل عمليات الصرف ولضمان عدم تعطيل الخدمة داخل أقسام الفندق المختلفة فإنه يتعين تخصيص ساعات معينة لكل قسم بحيث لا تتعارض أو تؤثر على سير العمل داخل هذه الأقسام .

وتعتبر الرقابة على تكلفة العمالة من أهم العمليات في صناعة الفنادق ، إذ أن كمية الإنتاج والخدمات التي يقوم بها عمال الفنادق لا يمكن تخزينها لاستخدامها عند الطلب ، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن كل ساعة عمل لا يتم استخدامها الاستخدام الأمثل في الإنتاج تمثل خسارة مباشرة بالنسبة لأرباح التشغيل .

ونظراً للارتفاع المستمر في أجور ومرتبوات عمال وموظفي الفنادق والمصاريف المتعلقة بها ارتفاعاً كبيراً في السنوات الأخيرة بسبب زيادة المنافسة بين الفنادق لاجتذاب العناصر المدربة وزيادة الطلب على هذا النوع من العمالة بالنسبة للمعروض منها ، وحيث أنه ليس في الإمكان دائماً العمل على زيادة أسعار البيع بالفنادق لمقابلة الارتفاع المستمر في تكلفة الأجور ومصاريف التشغيل الأخرى ذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى تطبيق نظام فعال لمراقبة الأجور بالفنادق الكبيرة تحت إشراف المسؤول عن تحليل عمليات التشغيل Operational Analyst أو تحت إشراف مدير الفندق في حالة الفنادق الصغيرة .

إن المقصود بالرقابة على تكلفة الأجور ليست استخدام برامج سريعة غير متروسة وأجراء بعض المحاولات غير الواعية لتخفيض أرقام التكاليف . بل يتعدى بها استخدام

## الفصل الرابع

الإدارة العلمية لتطبيق برنامج للرقابة بحيث يتناسب عدد العمال مع حجم العمل المتوقع بالفندق من حيث نسب الأشغال وحجم المبيعات بالمطاعم والبارات ، كما يجب أن يتضمن البرنامج العمل على توجيه العمالة التوجيه الصحيح للحصول على أعلى مستوى من الأداء واستبعاد الوقت الضائع أو تقليله ومراقبة معدلات الغياب بالإضافة إلى وضع برامج محددة لتدريب العمال بطريقة منظمة لرفع مستوى كفاءتهم .

وحتى يمكن وضع وتطبيق أحدث الأنظمة لمراقبة الأجور فإنه يتعين اتباع

الخطوات التالية :

- 1 - تقسيم الوظائف .
- 2 - تحليل الوظائف .
- 3 - وضع معدلات لتقييم مستوى الأداء لكل مجموعة من المجموعات الوظيفية .
- 4 - تقدير حجم العمل المتوقع عن طريق إعداد الميزانيات التقديرية .
- 5 - وضع جداول ورديات العمل لكل قسم من أقسام الفندق .

### 1 - تقسيم الوظائف

يتوقف نجاح تطبيق أنظمة مراقبة الأجور في الفنادق على وضع معدلات لتقييم مستوى الأداء لكل مجموعة من الوظائف ، هذه المجموعات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي :

#### 1 - مجموعة الوظائف الثابتة

وهي الوظائف التي لا تتغير مباشرة مع حجم العمل وتشتمل هذه المجموعة على مديري الإدارات ومساعديهم وكذا بعض الوظائف الإشرافية الأخرى ، ويمكن تحديد المعدلات الخاصة بهذه المجموعة طبقاً لحجم الفندق ودرجته وسياسة تشغيله وحيث أن هذه الوظائف لا يمكن مراقبتها عن طريق معايير أو معدلات عمل لكل وظيفة ،

## تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

فإنه من الأهمية بمكان العمل على تقييم كل وظيفة وتحديد مدى الحاجة الفعلية لمثل هذه الوظائف ثم مدى إسهامها في نجاح عمليات تشغيل الفندق .

### 2- مجموعة الوظائف النصف متغيرة

وهي الوظائف التي تتغير مباشرة مع حجم العمل وتشتمل هذه المجموعة على مديري الإدارات ومساعديهم وكذا بعض الوظائف الإشرافية الأخرى ، ويمكن تحديد المعدلات الخاصة بهذه المجموعة طبقا لحجم الفندق ودرجته وسياسة تشغيله وحيث إن هذه الوظائف لا يمكن مراقبتها عن طريق وضع معايير أو معدلات عمل لكل وظيفة ، فإنه من الأهمية بمكان العمل على تقييم كل وظيفة وتحديد مدى الحاجة الفعلية لمثل هذه الوظائف ثم مدى إسهامها في نجاح عمليات تشغيل الفندق .

### 3- مجموعة الوظائف المتغيرة

وتشتمل هذه المجموعة على كافة الوظائف التي تختلف باختلاف حجم العمل والتي لا تدخل ضمن المجموعات السابقة مثل الجرسونات والشبابين والطباخين وغاسلي الصحون ومشرفات الغرف وعمال نظافة الغرف ... الخ ، ويتم وضع معدلات أداء هذه المجموعة بعد دراسة توصيف وتحليل الوظائف الموكولة لإفراد هذه المجموعة طبقا لمستوى ونوع الخدمة التي تحددها الإدارة .

بعد تحديد وظائف الفنادق المختلفة وعدد الموظفين اللازمين للقيام بتشغيل الفندق وتقسيمها إلى مجموعات طبقا للتقسيم الإداري التالي فإنه ينبغي تحليل ووصف كل وظيفة من هذه الوظائف لإمكان وضع معدلات تقييم الأداء لكل مجموعة من هذه المجموعات .

الفصل الرابع

تقسيم وظائف الفندق

تقسيم الوظائف			العدد
متغيرة	نصف متغيرة	ثابتة	
	33	7	40
20	3	2	25
		13	13
95	23	42	160
115	59	64	238
		9	9
		17	17
91		1	92
45	4	1	50
26	2		28
50	2		52
40	6		46
5	3		8
8	1		9
31	2		33
15			15
311	20	28	359

قسم الغرف	
<b>Rooms Department</b>	
Front Office	المكتب الأمامي
Uniformed Service	الخدمة العامة
Security / Time Keeper	الأمن / مراقبة الوقت
House Keeping	الإشراف الداخلي
إجمالي قسم الغرف	
<b>الأطعمة والمشروبات</b>	
<b>F. &amp; B. Department</b>	
Management	الإدارة
F. & B. Department	الوظائف المتعلقة بالقسم
Preparation Department	الإنتاج (المطبخ)
Stewarding	غسيل أدوات المائدة والفضيات
Main Restaurant	المطعم الرئيسي
Coffee Shop	الكوفي شوب
Room Service	خدمة غرف النزلاء
Banquet	الحفلات
Pool Snack	مطعم حمام السباحة
Night Club	الملهي الليلي
Bars	البارات
إجمالي الأطعمة والمشروبات	

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

تقسيم الوظائف			العدد
متغيرة	نصف متغيرة	ثابتة	
	10	1	11
		16	16
	10	17	27
		6	6
		38	38
		6	6
		50	50
		8	8
		6	6
56		2	58
		71	71
56		87	143
482		246	817

أقسام التشغيل الأخرى

Other Operated Department

Telephone Department التليفونات

Uniformed Service الرياضة والترفيه

إجمالي أقسام التشغيل الأخرى

الإدارة العامة

General & Administrative

Management إدارة الفندق

Accounting الحسابات

Purchasing المشتريات

إجمالي الإدارة العامة

Marketing التسويق

Personnel & Training شؤون الأفراد والتدريب

Laundry قسم المغسلة

Engineering الإدارة الهندسية

إجمالي عدد الموظفين

الفصل الرابع

تقسيم الوظائف			العدد	قسم الغرف	
متغيرة	نصف متغيرة	ثابتة		Rooms Department	
		x	1	F.O Manger	المكتب الأمامي مدير المكتب الأمامي
		x	1	Assit . F. O. Manger	مساعد مدير المكتب الأمامي
		x	1	Secretary	سكرتيرة
		x	1	Night Manger	المدير الليلي
		x	3	Assistant Manger	مساعد المدير
	x		1	Reservation Supervisor	مشرف قسم الحجز
	x		2	Reservation Clerk	موظف الحجز
	x		3	Telex Operator	عامل تيلكس
	x		2	Passport Clerk	موظف الحجوزات
	x		25	room & Information	كاتب الغرف والاستعلامات
	33	7	40	إجمالي المكتب الأمامي	
				Uniformed Service	الخدمة العامة
			2	Bell Captain	رئيس القسم
x			20	Bell man / Bell boy	شبال
	x		3	Door man	بواب
20	3	2	25	إجمالي الخدمة العامة	
				Security / Timekeeping	الأمن ومراقبة الوقت
		x	1	Chief Security Officer	مدير أمن
		x	12	Security / Timekeeper	ضابط أمن / مراقبي وقت
			13	إجمالي قسم الأمن	



تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

تقسيم الوظائف			العدد	House Keeping	الإشراف الداخلي
متغيرة	نصف متغيرة	ثابتة			
		x	1	Executive H . K	مدير الإشراف الداخلي
		x	2	Assit . H. K	مساعد مدير الإشراف الداخلي
	x	x	10	Floor Supervisor	مشرفة أدوار
	x	x	4	Order Taker / Lost & Found	عاملة تليفون
	x	x	2	Linen room Supervisor	مشرفة غرفة البياضات
	x		5	Linen room attendant	عاملة غرفة البياضات
	x		2	Tailor	خياط
	x		80	Houseman (Maid) day	فراش
	x		15	Houseman (Maid) evening	فرائشة
	x	x	25	Public area Cleaner	عمال تنظيف الأماكن العامة
x	x	x	2	Head Houseman	رئيس قسم النظافة
x		x	5	Toilet attendant	عامل سراجيض الأماكن العامة
		x	2	Locker Room Supervisor	مشرفة خلع الملابس
		x	5	Locker Room attendant	عامل غرفة خلع الملابس
95	23	42	160	إجمالي قسم الإشراف الداخلي	
115	59	64	238	إجمالي قسم الغرف	

الفصل الرابع

تقسيم الوظائف			العدد	قسم الأظعمة والمشروبات Food & Beverage Department
متغيرة	نصف متغيرة	ثابتة		
				Management الإدارة
		x	1	Food & Bev. Manger مدير الأظعمة والمشروبات
		x	1	Assit F. & B. Manger مساعد مدير الأظعمة والمشروبات
		x	1	Banquet Manger مدير الحفلات
		x	1	Secretary سكرتيرة
		x	1	F & B Controller مراقب الأظعمة والمشروبات
		x	2	F & B Clerk كاتبة الأظعمة والمشروبات
		x	1	Miter D 'hotel ميسر - تيل
		x	1	Bar Supervisor مشرف البارات
			9	إجمالي موظفي إدارة قسم الأظعمة والمشروبات
		x		F & B. Related وظائف متعلقة بالقسم
		x	2	F & B Storekeeper أمين مخازن الأظعمة والمشروبات
		x	2	F & B Porter شيايل
		x	1	Head Cashier رئيس المطاعم والبارات
			12	Cashier / Checker طرفي المطاعم والبارات
			17	إجمالي الوظائف المتعلقة بالقسم
				Preparation Dept قسم التحضير (المطابخ)
		x	1	Executive Chef كبير الطهاة
x			2	Sous Chef مساعد كبير الطهاة
x			1	Banquet Chef طاهي الحفلات

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

تقسيم الوظائف			العدد	تابع قسم التحضير الطباخ	
متغيرة	نصف متغيرة	متغيرة			
x			1	<b>Chef Patissier</b>	رئيس قسم الحلواني
x			9	<b>Pastry Cook</b>	حلواني
x			10	<b>Chef de Parties</b>	شيف دي بارتى
x			28	<b>First Commis</b>	طباخ
x			26	<b>Second First Commis</b>	طباخ
x			3	<b>Butcher</b>	جزار
x			4	<b>Barker</b>	بنياز
x			7	<b>Potwasher</b>	عامل غسيل أواني
91		1	92	إجمالي قسم التحضير (الطباخ)	
		x	1	<b>Stewarding Dept</b>	قسم غسيل أدوات المائدة
			1	<b>Chief Steward</b>	رئيس القسم
	x		2	<b>Asst Chief Steward</b>	مساعد القسم
x			45	<b>Dishwasher</b>	عامل مسحون
	x		2	<b>Staff Dining Room Supervisor</b>	مشرفي صالة طعام
45	4	1	50	إجمالي قسم غسيل أدوات المائدة	
				<b>Main Dining Room</b>	المطعم الرئيسي
			1	<b>Head Waiter</b>	رئيس الجرسونات
			1	<b>Asst . Head Waiter</b>	مساعد رئيس الجرسونات
x			5	<b>Captain</b>	كابتن
x			1	<b>Coffee Girl</b>	عاملة قهوة
x			10	<b>Waiter</b>	جرسون
x			10	<b>Busboy</b>	مساعد جرسون
70	2		28	إجمالي المطعم الرئيسي	

الفصل الرابع

تقسيم الوظائف			العدد	Pool Snack	مطعم حمام السباحة
متغيرة	نصف متغيرة	ثابتة			
	x		1	Head Waiter	رئيس الجرسونات
x			5	Waiter	جرسون
x			1	Bar Man	بارمان
x			2	Waiter	جرسون
8	1		9	إجمالي مطعم حمام السباحة	
	x		1	Night Club	الملهي الليلي
	x		1	Head Waiter	رئيس الجرسونات
	x		1	Asst . Head Waiter	مساعد رئيس الجرسونات
x			5	Captain	كابيتن
x			12	Waiter	جرسون
x			12	Busboy	مساعد جرسون
x			1	Bar Man	بارمان
x			1	Bar boy	جرسون بار
31	2		33	إجمالي المهني الليلي	
				Main Service Bar	بار الخدمة العامة
x			2	Bar Man	بارمان
x			2	Bar boy	جرسون بار
4			4	إجمالي بار الخدمة العامة	

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

تقسيم الوظائف			العدد		
متغيرة	نصف متغيرة	ثابتة			
				<b>Lobby Bar</b>	بار البهو الرئيسي
x			3	Bar Man	بارمان
x			3	Bar boy	جرسون بار
x			5	Waiter	جرسون
11			11	إجمالي بار البهو الرئيسي	
311	20	28	359	إجمالي قسم الأطعمة والمشروبات	
				قسم التليفونات	
				<b>Telephone Department</b>	
		x	1	Telephone Supervisor	مشرفة القسم
			10	Telephone Operator	عائلة التليفون
	10	1	11	إجمالي قسم التليفونات	
				الرياضة والترفيه	
				<b>Recreation Department</b>	
		x	1	Reservation Supervisor	مشرف القسم
		x	2	Pool attendant	مشرف عام السباحة
		x	1	Life Guard	عامل إنقاذ
		x	6	Masseur / Masseuruse	مدلك (النادي الصحي)
		x	6	Cleaner	عامل نظافة
		16	16	إجمالي الرياضة والترفيه	

الفصل الرابع

تقسيم الوظائف			العدد	أقسام الخدمات
متغيرة	نصف متغيرة	ثابتة		
		x	1	General Manger
		x	1	Executive Asst. Manger
		x	1	Operation Analyst
		x	1	Secretary
		x	1	Messenger
		x	1	Driver
			6	إجمالي إدارة الفندق
				الحسابات Accounting
		x	1	Comptroller
		x	1	Secretary
		x	1	Asst. Comptroller
		x	2	Typist / Filing
		x	2	Computer Operator
		x	1	Income Auditor
		x	2	Accounts Payable Clerk
		x	2	Accounts Receivable Clerk
		x	1	Inventory Clerk
		x	2	Pay Master

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

تقسيم الوظائف			العدد	
متغيرة	متغيرة	متغيرة		
		x	1	تابع - الحسابات
		x	1	General Cashier
		x	2	Credit Manger
		x	7	Bill Collector
		x	2	Front Office Cashier
		x	3	Night Auditor
		x	1	Restaurant Auditor
		x	2	Receiving Clerk
		x	1	Porter
		x	2	General Storekeeper
		x	2	Porter
			38	إجمالي إدارة الحسابات
			44	إجمالي الإدارة العامة
				Purchasing
		x	1	Purchasing Agent
		x	1	Secretary
		x	3	Clerk
		x	1	Runner / Driver
			6	إجمالي المشتريات
		x	1	Marketing
		x	1	Sales Manger
		x	1	Asst Sales Manger
		x	2	Group Co Ordinator
		x	1	Public Relation Manger
		x	2	Secretary
		x	1	Secretary Business
			8	إجمالي التسويق

الفصل الرابع

تقسيم الوظائف			العدد		
متغيرة	متغيرة	متغيرة			
		x	1	Persinnel & Training	شئون الأفراد والتدريب
				Personal Manager	مدير شئون الأفراد
		x	1	Asst Personal Manager	مساعد مدير شئون الأفراد
		x	1	Training Co. Ordinator	مشرف التدريب
		x	1	Secretary	سكرتيرة
		x	2	Nurse	ممرضة
			6	إجمالي شئون الأفراد والتدريب	
				Laundry & Valet	المغاساة الكي
		x	1	Laundry Manger	مدير المغسلة
			2	Foreman	رئيس وردية
		x	1	Order Taker	عامل تليفون
			6	Runner	عامل توزيع
				House Laundry	مغسلة الفندق
			30	Guest Laundry	مغسلة النزلاء
			1	Dry Cleaning	التنظيف الكيماوي
56		2	58	إجمالي قسم المغسلة	



تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

تقسيم الوظائف			العدد	Repairs and Maintenance	الصيانة والإصلاح
متغيرة	متغيرة	متغيرة			
		x	1	Chif Engineer	كبير المهندسين
		x	2	Asst Chif Engineer	مساعد كبير المهندسين
		x	1	Secretary	سكرتيرة
		x	1	Engineering Store Keeper	أمين المخازن الهندسية
		x	1	Air-conditioning Foreman	رئيس وردية تكييف الهواء
		x	10	A / C Mechanic	ميكانيكي تكاليف
		x	5	Bpiler Mechanic	ميكانيكي غلايات
		x	5	Mechanic -General	ميكانيكي عام
		x	4	Refrigeration Mechanic	ميكانيكي ثلاجات
		x	5	Plumber	سباك
		x	12	Electrician	كهربائي
		x	8	Helper	عامل مساعد
		x	8	Carpenter	بشار
		x	3	Polisher	استورجي
		x	2	Painter	نقاش
		x	4	Upholsterer	منجد
		x	5	Gardener	جنايني
		x	71		إجمالي الصيانة والإصلاح
782	840	246	817		إجمالي عدد الموظفين

## 2- تحليل الوظائف

يتم تحليل الوظائف لسببين ، أولهما أن مثل هذا التحليل قد يكشف عن عدم فعالية الوظيفة كوسيلة لرفع مستوى عمليات التشغيل وثانيهما ، أن تكون أساسا لتحديد وضع هذه الوظيفة بالنسبة للتنظيم الإداري للفندق .

ويقصد باصطلاح تحليل الوظيفة بأنه وصف للإجراءات المتبعة في دراسة عناصرها وكذا المنتج المتعلق بهذه الدراسة والذي يتكون أساسا من جزئين هما وصف الوظيفة **Job Description** ومواصفات الوظيفة **Job Specification** .

أما وصف الوظيفة فهو عبارة عن بيان تفصيلي متضمنا العمل الواجب القيام به ، العلاقات التنظيمية ، طبيعة العمل والأدوات والمهام المستخدمة إلى غير ذلك من المعلومات الخاصة عن هذه الوظيفة ، كما تحدد مواصفات الوظيفة مدى المهارة المطلوبة لشاغل هذه الوظيفة والقوة البدنية والصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها .

ويعتبر تحليل الوظيفة من الأدوات الهامة في برنامج مراقبة الأجور من حيث تحديد الوقت الضائع ، نقص العمالة في بعض الوظائف ، ازدواج الجهد المبذول والعمل على وضع جداول عمل دقيقة وتحسين في عملية تدفق المواد وطرق الإنتاج والأدوات والمهمات اللازمة .

وهنا يجب أن نؤكد أنه قد لا يكون في الإمكان تخفيض الأجور في ظل نظام الرقابة المقترح ، إنما يجب أن يحقق على الأقل الكثير من التحسينات في مستوى الخدمة وزيادة إنتاجية العمال .

ومن أهم ما يجب مراعاته عند دراسة معدلات مستوى الأداء ما يلي :

- العمل الواجب أدائه .

- من الذي يقوم بهذا العمل .

تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

- كيفية وطريقة أداء العمل .

### العمل الواجب أدائه

عبارة عن تحليل مكونات الوظيفة والواجبات التي يجب أن يقوم بها الموظف، كموظفي الاستقبال الجرسونات ومشرفي الغرف ... الخ ، كما يجب على كل رئيس قسم أو مشرف أن يكون على علم تام بوصف الوظائف التي يشرف عليها وواجبات ومسئوليات من يتبعه من الموظفين .

### من الذي يقوم بهذا العمل

حتى يمكن الوصول إلى المستوى النموذجي لكل وظيفة فإنه يتعين معرفة من الذي يجب أن يقوم بكل وظيفة من حيث درجة الكفاية الفنية والثقافية أو المهارات اليدوية ، وكذا المستوى العلمي وحالة الموظف الصحية وشخصيته ، من حيث قدرته على التوجيه أو تحمل المسؤولية ومدى التدريب اللازم لتمكينه من القيام بالعمل المسند إليه .

وكننتيجة للاختبارات النفسية التي يمكن أن تكشف عن مواهب الأفراد فإنه يمكن إعطاء العامل عملاً يتناسب مع قدرته ، ومن المسلم به أن عملية الجمع بين الوظائف كثيراً ما تساعد على خفض تكلفة الأجور بشرط مراعاة اختيار الموظف المناسب للجمع بين أكثر من وظيفة متشابهة .

وعند إجراء التخطيط اللازم بشأن تحديد من الذي يقوم بالعمل فلا بد من دراسة مدى الوفر المادي الذي يمكن تحقيقه وكذا مستوى الخدمة عند المفاضلة بين تكليف بعض عمال الفندق بالعمل وقتاً إضافياً في غير أوقات وظيفتهم أو تعيين بعض العمال المؤقتين للعمل في الحفلات الكبيرة التي تتطلب الكثير من الأيدي العاملة المدربة .

### كيفية وطريقة أداء العمل

تتوقف كفاية العامل الإنتاجية ، كما تتوقف زيادة الإنتاج إلى حد كبير على الطريقة التي يؤدي بها العمل ، لذلك يجب تحديد أحسن وأسهل الطرق للقيام بوظائف الفندق المختلفة حتى يمكن تقليل الوقت الضائع عن طريق استبعاد الكثير من الحركات غير الضرورية ، وبذلك يمكن تحديد الوقت النموذجي لكل عمل والتقليل من الجهد المبذول ومحو الإسراف .

ولتحقيق ما تقدم فإنه يجب العمل على دراسة كل وظيفة على حده دراسة تحليلية أخذين في الاعتبار الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ما هي ظروف العمل لكل وظيفة ؟
- هل هناك طريقة أسهل للقيام بمهام الوظيفة ؟
- هل يمكن أن تكون هذه الوظيفة أكثر إنتاجاً ؟
- ما هو انصبب الأوقات لإنجاز العمل ؟
- هل يتم تنفيذ العمل في مكانه المناسب ؟

### ما هي ظروف العمل لكل وظيفة

يجب التعرف على ظروف العمل داخل أقسام الفندق المختلفة لإمكان تحديد كيفية العمل والوقت اللازم لأدائه ، واستبعاد الحركات غير الضرورية ومدى رضا العمال عن أعمالهم .

كما يجب إمداد العمال بالأدوات والمعدات اللازمة لكل نوع من أنواع العمل مع تنظيم وضع المعدات والأدوات اللازمة حتى تكون في متناول أيديهم عند طلبها .

**هل هناك طريقة أسهل للقيام بمهام الوظيفة**

كنتيجة للتقدم العلمي في ميدان الصناعة رأيت معظم الفنادق الكبيرة ضرورة إدخال الوسائل الآلية كوسيلة من وسائل تخفيض عدد الأيدي العاملة ، وضمان الدقة والسرعة في إنجاز العمل .

**هل يمكن زيادة القوة الإنتاجية للعامل**

كلما قل الوقت لأداء عمل معين كلما زادت قوة الإنتاجية وانخفضت تبعاً لذلك تكلفة الأجور والمرتببات ، ولقد أثبتت الدراسات الفنية بأن يمكن الاقتصاد في الوقت عن طريق تحليل وظائف الفندق المختلفة ومحاولة إدخال التعديلات اللازمة عن كيفية العمل في أقل وقت ممكن .

**ما هو أنسب الأوقات لإنجاز العمل**

يجب اختيار أنسب الأوقات لإنجاز الأعمال المختلفة بالفندق وخاصة ما يؤثر منياً على خدمة النزلاء ، كضرورة القيام بتنظيف الأماكن العامة بالفندق ليلاً ، حيث تقل الحركة أو تتلاشى ، وبذلك يمكن إتمام العمل في أقل وقت ممكن دون أي إزعاج لنزلاء الفندق .

**هل يتم تنفيذ العمل في مكانه المناسب**

تعتبر هذه النقطة من الوسائل الهامة التي تساعد على تخفيض تكلفة الأجور وتحسين الخدمة ، ولقد رأينا أو وجود قسم الاستلام في مكان قريب من باب الدخول ومخازن الفندق يعتبر من العوامل التي تساعد على سرعة عمليات استلام البضاعة وتوزيعها ، كما أن وجود مخازن الأطعمة والمشروبات بجوار المطابخ يوفر الكثير من الأيدي العاملة في عملية نقل البضائع وتقليل الوقت الضائع .

## 3- وضع المعدلات لتقييم مستوى الأداء

يمكن تحديد معدلات مستوى الأداء عن طريق تحليل الوظائف ، يتكون كل معدل من هذه المعدلات من عدد وحدات العمل (عدد الغرف - عدد الوجبات - قيمة مبيعات المشروبات) التي يمكن أن يقوم بها العامل في وقت محدد ، فعلى سبيل المثال فإن معدلات أداء مشرفات الغرف والطباخين والشياطين وعمال البار، يجب أن تحتسب على أساس ما يمكن أن ينتجه كل منهم في ثمان ساعات، أما جرسونات المطاعم ومساعدى الجرسونات فإن وحدة القياس هي الوجبة Meal Standard مينييا على أساس الوقت التي تستغرقه كل وجبة من الوجبات الثلاثة (الغذاء ثلاث ساعات ، العشاء أربع ساعات .... الخ) .

أما قيمة المشروبات المباعة في صالات الطعام فيمكن تحويل قيمتها إلى وحدات على أساس معامل تحويل يتم تقديره طبقا لنسوع المشروبات المباعة (كوكتيلات ، مبيعات بالزجاجة .. الخ) ، وكذا على أساس أسعار المشروبات في كل صالة ، ففي صالات الطعام الرئيسية حيث ترتفع نسبة مبيعات الزجاجات الكاملة فإن معامل تحويل قيمة مبيعات المشروبات إلى وحدات قد يختلف باختلاف مستوى الأسعار في كل صالة أما الأماكن التي تقوم فقط ببيع المشروبات كالبارات، فإن وحدة قياس الإنتاج يجب أن تكون على أساس وحدة نقدية لكل عامل من عمال البارات .

أما بالنسبة لعمال الخدمة العامة فإنه يمكن احتساب وحدة القياس على أساس عدد "المشاورين" Movements التي يقوم بها كل منهم لنقل حقائب النزلاء القادمين Arrivals أو المغادرين Departure وتوصيل الرسائل إلى النزلاء بغرفهم .

كما يمكن تحديد إنتاج مشرفات الغرف على أساس عدد الغرف التي يتم ترتيبها خلال 8 ساعات بينما يحدد إنتاج الطباخين وغاسلي الصحون أساس عدد الوجبات

#### تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

No. of Covers ومن أهم العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند وضع

المعدلات لتقييم مستوى الأداء هي :

- 1- الوقت اللازم لإتمام وحدة عمل معينة أو الانتهاء من عملية محددة .
- 2- التصميم الهندسي لمناطق الإنتاج وأماكن التشغيل الأخرى والمسافة التي ينبغي على عمال الخدمة قطعها ذهابا وإيابا خلال فترة الوردية .
- 3- نوع الأدوات والمهمات المستخدمة في الإنتاج .
- 4- مدى خبرة العمال وتدريبهم على القيام بالأعمال المسندة إليهم .
- 5- نوع الخدمة وقوائم الطعام في كل صالة .
- 6- اللوائح والقوانين العمالية المحلية .

#### 4-تقدير حجم العمل المتوقع

تعتبر عملية التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة حجر الأساس في مراقبة تكلفة الأجر عامة والمرتببات الإضافية وبدل العمل الإضافي خاصة ، وتتطلب الدقة في عملية التنبؤ ضرورة تجميع وتحليل الكثير من البيانات التي يمكن بواسطتها عقل التقديرات عن حجج المبيعات المتوقعة اعتمادا على الخبرة السابقة .  
هذه البيانات مثل عدد الغرف المحجوزة ، الأعياد ، المواسم ، الميرجانات الرياضية والعملية والمعارض التجارية التي يمكن الحصول منها على مزيد من إيرادات الأطعمة والمشروبات يجب تجميعها يوميا لكل أسبوع تتم عملية التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة .

وبعد مناقشة واعتماد هذه التقديرات من الإدارة ، يتم توزيع صورها من هذه التقديرات على مديري أقسام الفندق لاستخدامها كأساس في تحضير جداول ورديات العمال وتنسيق الأجازات الأسبوعية وكذا الأجازات السنوية مما يساعد على تخفيض بدل العمل الإضافي وكذا الحد من الاستعانة بالعمال المؤقتين .

## الفصل الرابع

وهنا يجب أن نلفت النظر إلى أن إجراء مثل هذه التقديرات يجب أن تتم على أساس دوري ثابت وفي مواعيد محددة تحت إشراف المسؤول عن تحليل عمليات التشغيل وإلا أصبحت عملا روتينيا لا يحقق الفائدة المرجوة منه ، بل لا يساوي الجيد المبذول في أدائه .

### 5- وضع ومراقبة جداول ورديات العمل لكل قسم

بعد دراسة عمليات التشغيل المختلفة بالفندق ووصف الوظائف وتحديد واجباتها ومسئولياتها وكذا الانتهاء من عمل التقديرات المتوقعة لحجم عمليات التشغيل ، يتولى رئيس كل قسم وضع جداول الورديات لمقابلة التغييرات اليومية في حجم العمل المطلوب أدائه وعمل التعديلات اللازمة في توزيع العمال على عدد ساعات العمل بحيث تتضمن هذه الجداول أسماء العمال المستديمين اللازمين للقيام بالأعمال اليومية المتوقعة وكذا العمال المؤقتين لمقابلة الزيادات الطارئة في حجم عمليات التشغيل . وعند وضع جداول الورديات ، فإنه يجب ملاحظة تناسب عدد العمال مع حجم عمليات التشغيل خلال ساعات العمل بحيث يمكن تقسيم ورديات العمال لتحقيق التوازن بين حجم العمل وعدد العمال اللازمين لأداء هذا العمل . هذا التناسب كثيرا ما يساعد على سرعة إنهاء العمل في الأوقات المطلوبة دون الالتجاء إلى تشغيل أوقات إضافية كما يحقق العدالة بين عمال الفندق .

### معدل دوران الموظفين

يعتبر ارتفاع معدل دوران الموظفين بالفنادق من أهم المشاكل العمالية التي تعترض إدارة الفندق عند تنفيذ أنظمة مراقبة الأجور إذ أن ذلك يعني ذبذبة كبيرة في أرقام أجور العمال وعدم ثباتها مما يصعب معه عملية المقارنة بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة العمالة وضعف الكفاءة الإنتاجية للعمال .



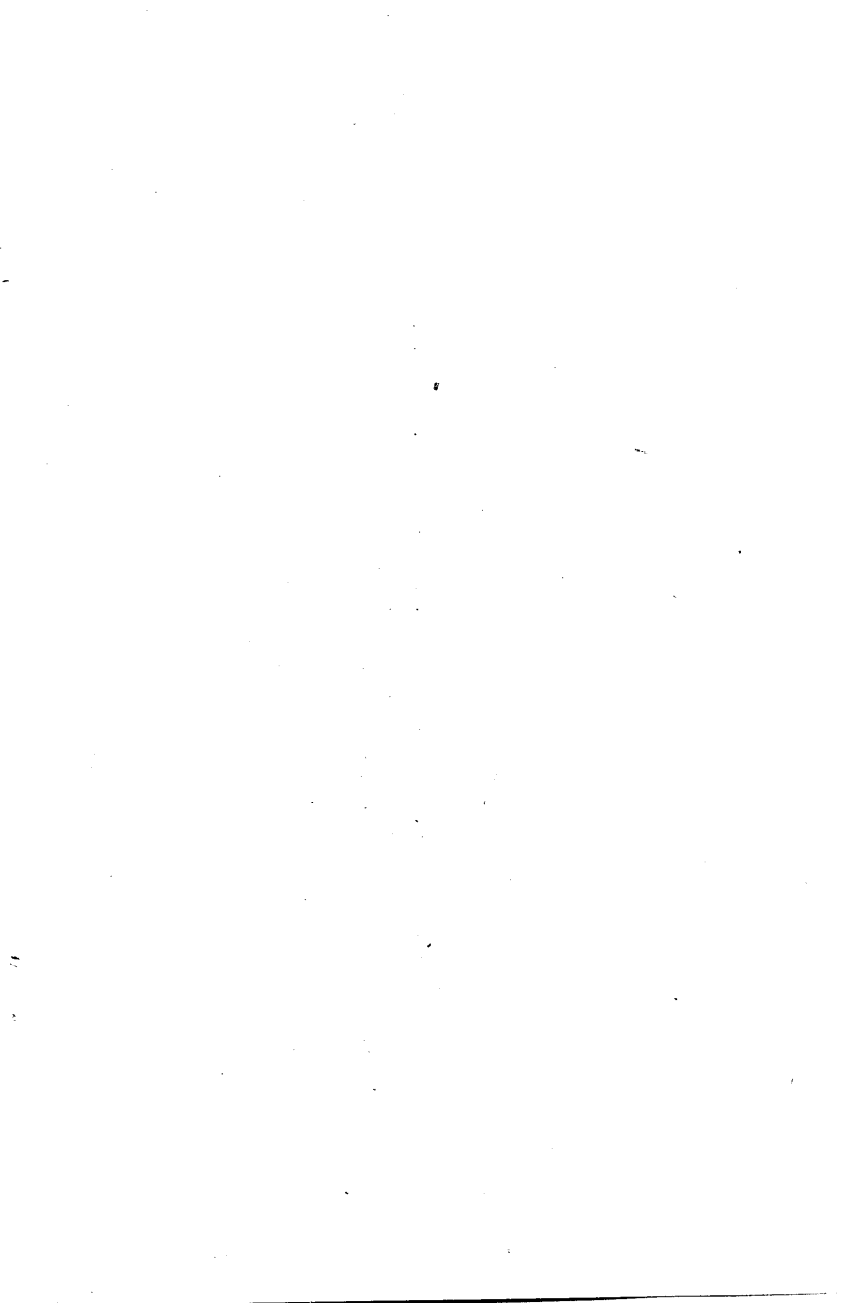
---

#### تنظيم وعمليات قسم المحاسبة بالفنادق

- ويمكن تلخيص أسباب الارتفاع في تكلفة العمالة خاصة ومصاريف التشغيل عامة نتيجة لارتفاع معدل دوران الموظفين فيما يلي :
- 1 - زيادة حجم العمل بإدارة شؤون الأفراد لإنهاء خدمات العمال وإجراءات تعيين العمال الجدد وما يتصل به من تكاليف الإعلانات عن الوظائف الخالية بالفندق .
  - 2 - مصاريف الكشف الطبي على العمال الجدد .
  - 3 - تكاليف تدريب العمال واحتمال زيادة نسبة العادم أثناء فترات التدريب .
  - 4 - ارتفاع نسبة بدل العمل الإضافي بين عمال القسم لإمكان الاحتفاظ بمستوى الخدمة المطلوبة أثناء فترة تدريب العمال الجدد .
  - 5 - ضعف مستوى الخدمة وما قد يلاقيه الفندق من الدعاية السيئة بسبب كفاءة عمالة وموظفيه نتيجة لارتفاع معدل دوران الموظفين .

# الفصل الخامس

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)



**الفصل الخامس****قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)****The Profit and Loss (P&L) statement****الأهداف التعليمية**

- 1- فهم المعلومات التي تتضمنها قائمة الأرباح والخسائر الموحدة .
  - a- مراكز الإيراد والربح .
  - b- مراكز المصروف .
  - c- المصروفات الثابتة أو الإضافية .
- 2- فهم مقاييس الربح المتضمنة في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة ومغزاها .
- 3- الحصول علي تآلف مع النماذج المختلفة لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة .
- 4- فهم المعلومات المتضمنة في قائمة الأرباح والخسائر الخاصة بالقسم .
- 5- فهم الأنواع الرئيسية الأربعة للمصروفات التي تتضمنها الأرباح والخسائر .
- 6- فهم كيف يتم استخدام المعلومات المالية في قائمة الأرباح والخسائر كأداة إدارية وكمقياس للاداء المالي .

**محتويات الفصل**

- 5/1 أهمية قائمة الأرباح والخسائر في الفنادق .
- 5/2 - قوائم الأرباح والخسائر الموحدة للفندق .
  - 5/2/1 مراكز الإيراد والربح .
  - 5/2/2 مراكز المصروف .
  - 5/2/3 المصروفات الثابتة أو عوامل الاستثمار .

---

---

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

- 5/2/4 مستويات ربح الفندق .
- 5/3 النماذج الخاصة بقائمة الأرباح والخسائر الموحدة .
  - 5/3/1 العنوان .
  - 5/3/2 العناوين الأفقية .
  - 5/3/3 العناوين الرأسية .
- 5/3/4 أمثلة علي نماذج قائمة الأرباح والخسائر الموحدة .
- 5/4 قوائم الأرباح والخسائر الخاصة بالقسم .
  - 5/4/1 مراكز الإيراد .
  - 5/4/2 مراكز المصروف .
  - 5/4/3 المصروفات الثابتة .

### 5/1 أهمية قائمة الأرباح والخسائر في الفنادق Importance of P&L Statement

تعد قائمة الدخل تعبيراً منفصلاً لعمليات الإيرادات والمصروفات بالمنشأة عن عام ، وتعد هذه القائمة محلاً لاهتمام خاص لملاك المنشأة والسدائين وباقي الأطراف الأخرى التي يهتمها تفهم قائمة الدخل ، وفي النهاية ستعد المنشأة ناجحة أو فاشلة بناء على مقدارها على اكتساب إيرادات أكبر من المصروفات بها ، وبمجرد اقتناء المنشأة للأصول وبدء أعمالها ، ستتولد الإيرادات والمصروفات كمصادر هامة للتدفقات النقدية للمنشأة ، ستمثل الإيرادات Revenues في زيادة أصول المنشأة من أنشطتها الموجهة لاكتساب الأرباح ، وينتج عنها تدفقات نقدية موجبة وبالمثل ، تمثل المصروفات Expenses ، تخفيضاً لأصول المنشأة من أنشطتها الموجهة لاكتساب الأرباح ، وينتج عنها تدفقات نقدية سالبة ، ويتمثل صافي الدخل Net Income في الفرق بين الاثنين ، فإذا أصبحت المنشأة في وضع غير مرغوب فيه نتيجة زيادة المصروفات عن الإيرادات ، سيتمثل الفرق في صافي الخسارة Net Loss .

ويلاحظ أن أعلى قائمة الدخل يشير إلى الفترة الزمنية (شهر في هذه الحالة) ، ولا تمثل نقطة زمنية كما هو الحال مع الميزانية ، وتوضح قائمة الدخل الأداء المالي للمنشأة وفقاً للإيرادات المكتسبة والمصروفات المنفوعة طوال الفترة الزمنية ، كما تفسر القائمة كيف يتغير المركز المالي من بداية إلى نهاية هذه الفترة الزمنية .

يعتبر ذلك الفصل من أكثر الفصول أهمية لمدير الفندق ، حيث تعتبر قائمة الأرباح والخسائر هي القائمة المالية التي يحتاج ذلك المدير أن يفهمها بالكامل . حيث أنها القائمة المالية التي سوف تستخدم لقياس الأداء المالي لأقسام الفندق بالإضافة إلى متابعة وتحسين العمليات اليومية لأقسامهم . أن قائمة الأرباح والخسائر تعتبر وسيلة للمديرين لقياس الأداء المالي لأقسامهم عن طريق مقارنة العمليات الفعلية

### قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

الشهرية بالموازنة المقررة للشهر أو للآداء المالي الشهري في السنة السابقة أو لآداء الشهر السابق بالإضافة إلى التنبؤ الأكثر حداثة .

إن قائمة الأرباح والخسائر هي التقرير المالي التي ترتبط بمديري الفندق في كافة الخطوات الأربعة لدورة الإدارة المالية حيث :-

أولاً : يقوم المديرون بتسغيل الأقسام التي توفر المنتجات والخدمات للعملاء التي تنتج الأرقام الخاصة بالإيرادات والمصروفات والأرباح .

ثانياً : يتأكد المديرون من أن الأرقام التي قدمت لقسم المحاسبة دقيقة ومتسقة بحيث تكون التقارير المالية المعدة عن طريق قسم المحاسبة بالتبعية دقيقة ومفيدة .

ثالثاً : يجب لأن يكون مديري الفندق قادرين علي تحليل ومناقشة الأرقام ، لتحديد كيف يتم الوفاء بشكل أفضل بالأهداف المقررة والموازنات ، ويتضمن ذلك توفير نقد وتصيل للعمليات التي يمكن أن تساعدهم ومديري قسم المحاسبة في تحديد مسار العمل الأنضل والذي يتعين أخذه بخصوص تشغيل أقسامهم .

رابعاً أن مديري الفندق هم الأشخاص المسؤولين عن تطبيق الأرقام علي العمليات عن طريق تطبيق تغيرات لأغراض إجراء تحسين وتصحيح بهدف حل المشاكل .

إن قائمة الأرباح والخسائر توفر المعلومات التي ترتبط بكل من الميزانية العمومية (قائمة الأصول والالتزامات) وقائمة التدفقات النقدية ، ولاشك أن مديري الفنادق الذين يفهمون تلك العلاقات سوف يكونوا قادرين علي استخدام تلك القوائم المالية بشكل أكثر فعالية في تشغيل أقسامهم .

### 5/2 قوائم الأرباح والخسائر الموحدة للفندق Hotel Consolidated P&L Statements

إن قائمة الأرباح والخسائر الموحدة للفندق يعتبر ملخص لقائمة الأرباح والخسائر التي تضم إجماليات الأقسام الخاصة بالإيرادات والأرباح والمصروف ، حيث يتم تضمين إجماليات الأقسام الخاصة بالإيرادات والأرباح والمصروفات فقط في قائمة

## الفصل الخامس

الأرباح والخسائر الموحدة ، ومن ثم فإنها تعتبر بمثابة تقرير يمثل ملخص حقيقي يوضح النتائج المالية الهامة لكل قسم في الفندق .

### 5/2/1 مراكز الإيراد والربح Revenue and Profit Centers

أن كل من تلك المراكز تنسب إلى أقسام التشغيل التي تنتج الإيرادات (المبيعات) والأرباح . أن مصطلحات إيراد Revenue ومبيعات Sales يتم استخدامها بشكل مترادف . إن مصطلحات مراكز الإيراد Revenue Centers ومراكز الربح Profit Centers يتم استخدامها أيضا بشكل مترادف ، وعلى وجه التحديد فإن تلك الأقسام توفر المنتجات والخدمات للعملاء الذين يقومون بسداد مقابل تلك الخدمات . ويقوم العاملون بتسجيل المبيعات عن طريق آلة تسجيل النقدية أو نظم الكمبيوتر ذات نقاط المبيعات POS ، وهذا ما يشير إلى بسبب الإشارة إلى تلك الأقسام التشغيلية على أنها مراكز إيراد . فهي تسلم وتسجل الإيرادات من العملاء ، وكأمثلة على مراكز الإيراد في الفنادق ذات الخدمة الكاملة على سبيل المثال أقسام الغرف ، والمطاعم ، الاستقبال وقسم الحفلات ، ومحلات الهدايا وقسم التليفونات . تتضمن المنتجعات السياحية نفس مراكز الإيراد . يقدم الشكل رقم (5/1) مثالا عن مراكز الإيراد في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة .

يوضح الشكل رقم (5/1) الإيراد الخاص بالفترة الحالية والسنة المقارنة لمراكز الإيراد للفندق ، وذلك الجزء من قائمة الأرباح والخسائر الموحدة يقرر فقط عن الإيرادات . أن الفحص السريع للنتائج المالية الخاصة بالفترة الحالية يوضح أن المبيعات الفعلية للفندق تبلغ \$ 161000 بزيادة مقدارها \$ 2000 عن الموازنة وبزيادة بمبلغ \$ 13000 عن السنة السابقة ، ويكون الأداء المالي جيدا عندما تزيد النتائج الفعلية عن الموازنة وعن السنة السابقة. أن الأداء المالي للفندق في السنة حتى تاريخه أيضا يزيد عن أداء الموازنة والسنة السابقة حيث تبلغ



قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

شكل رقم (5/1)

نموذج قائمة الأرباح والخسائر الموحدة

في 31/12/2005

القيمة بالآلاف الدولارات	الفترة الحالية			السنة حتي تاريخه		
	فعلي	موازنة	السنة السابقة	فعلي	موازنة	السنة السابقة
إيرادات الغرف	\$100	\$102	\$95	\$675	\$640	\$625
إيرادات التليفون	6	6	5	34	35	34
إيرادات محل الهدايا	8	7	7	41	41	39
إيرادات متنوعة	3	3	3	18	18	18
إيرادات المطاعم	15	15	14	73	71	70
إيرادات المشروبات	6	6	6	29	30	29
إيرادات الحفلات	23	20	18	150	140	135
المجموع الجزئي / لإيرادات المأكولات والمشروبات	\$44	\$41	\$38	\$252	\$241	\$234
إجمالي إيرادات الفندق	\$161	\$159	\$148	\$1020	\$975	\$950

---



---

 الفصل الخامس

الإيرادات الفعلية 102000 \$ بينما تبلغ الموازنة 975000 \$ أما أداء السنة السابقة فيبلغ 950000 \$ .

يوضح القسم الثاني لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة الأرباح الخاصة بمركز الإيراد بعد دفع كافة المصروفات التشغيلية للقسم ، أن التكاليف المباشرة لتشغيل كل مركز إيراد يتم تحميلها لكل قسم ويتم إيضاح التفاصيل عن طريق كل حساب في قائمة الأرباح والخسائر للقسم ، ويتم طرح إجمالي المصروفات من إجمالي الإيرادات لإنتاج إجمالي ربح القسم لكل مركز إيراد ، تتضمن قائمة الأرباح والخسائر الموحدة قيدين لكل مركز إيراد :

a- إجمالي الإيرادات .

b- إجمالي الأرباح .

وذلك يشير إلي لماذا يتم استخدام المصطلحين بشكل مترادف - مركز الإيراد أو مركز الربح . إن كلا المصطلحين يتم استخدامها في الأقسام التشغيلية التي تنتج الإيرادات والأرباح . يعرض الشكل رقم (5/2) مثالاً عن كيف يتم إيضاح أرباح القسم في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة للفندق .

يوضح ذلك القسم من قائمة الأرباح والخسائر الموحدة ربح القسم لكل مركز إيراد ، تتضمن أرقام الربح كافة الإيرادات مطروحا منها المصروفات لكل قسم خاص بالفترة الحالية والسنة حتى تاريخه . إن فحص إجمالي أرباح القسم بالفندق التي تبلغ 84000 \$ الخاصة بالفترة توضح أنها تتساوى مع الموازنة التي تبلغ أيضا 84000 \$ وتزيد بمقدار 5000 \$ عن السنة السابقة التي تبلغ 79000 \$ . أما أرباح السنة حتى تاريخه التي تبلغ 551000 \$ فإنها تزيد عن الموازنة بمقدار 28000 \$ وعن السنة السابقة بمقدار 41000 \$ . مرة أخرى فإن ذلك يمثل نتائج مالية جيدة للسنة حتى تاريخه ، حيث أن الأرباح الفعلية للفندق تزيد عن الموازنة وعن أداء السنة السابقة أيضا .

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

شكل رقم (5/2)

نموذج مراكز الربح لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة

فندق

قائمة الأرباح والخسائر المدمجة

في 2005/12/31

القيمة بالآلاف الدولارات

	الفترة الحالية			السنة حتى تاريخه		
	فقطي	موازنة	السنة السابقة	فقطي	موازنة	السنة السابقة
إيرادات الغرف	\$100	\$ 102	\$ 95	\$ 675	\$ 640	\$ 625
إيرادات التليفون	6	6	5	34	35	34
إيرادات محل الهدايا	8	7	7	41	41	39
إيرادات متنوعة	3	3	3	18	18	18
إيرادات المطاعم	15	15	14	73	71	70
إيرادات المشروبات	6	6	6	29	30	29
إيرادات الحفلات	23	20	18	150	140	135
مجموع الجزئي / إيرادات	\$ 44	\$ 41	\$ 38	\$ 252	\$ 241	\$ 234
مأكولات والمشروبات						
إجمالي إيرادات الفندق	\$ 161	\$ 159	\$ 148	\$ 1020	\$ 975	\$ 950
ربح الغرف	\$66	\$ 67	\$ 63	\$ 439	\$ 416	\$ 406
ربح التليفون	1	1	1	6	6	6
ربح محل الهدايا	2	2	2	11	10	10
ربح متنوع	3	3	3	18	18	18
ربح المطاعم	2	2	2	12	12	11
ربح المشروبات	2	2	2	12	12	12
ربح الحفلات	8	7	6	53	49	47
إجمالي أرباح الأغذية والمشروبات	\$ 12	\$ 11	\$ 10	\$ 77	\$ 73	\$ 70
إجمالي أرباح الفندق	\$ 84	\$ 84	\$ 79	\$ 551	\$ 523	\$ 510

Expense Centers **مراكز المصروفات** 5/2/2

تمثل مراكز المصروفات الأقسام الخدمية والاستشارية في الفندق ، ويمكن أن يطلق عليها أيضا بالاستقطاعات من الإيرادات **Deductions From Income** ، وتلك المراكز لا تنتج أي إيرادات أو أرباح ، وتتضمن موازنتها فقط المصروفات وتلك هو سبب إطلاق مراكز المصروفات عليها . فهي لديها فقط إجمالي مصروفات للقسم في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة . تتضمن إجمالي المصروفات هذه مصروفات الأجور ومصروفات المزايا ، والمصروفات التشغيلية الأخرى لكل قسم خدمي استشاري . يمثل الشكل رقم (5/3) مثالا عن مراكز المصروفات في قائمة الأرباح والخسائر الموحدة .

أن هناك ثلاثة من مراكز المصروفات هذه تتأسس على التخصيصات **Allocations** وتتمثل في الحوادث **Accidents** والتدريب والمبيعات والتسويق المشترك ، ويعني التخصيص تحميل مجموعة من المبيعات (سواء بالقيمة بالدولار أو بالنسبة المئوية) في تلك الأقسام كل شهر . بتلك التخصيصات حيث تذهب الأموال إلي حساب الشركة وتستخدم لتغطية الشركة أو البرامج المشتركة ، ففي قسم الحوادث تكون للشركة سياسة تأمينية تغطي كافة الفنادق .

أن سياسة التخصيص تحمل كل فندق بمقدار ملائم لتغطية أقساط ومصروفات حوادث العاملين والزلاء للفندق . إن تخصيص التدريب يقوم علي دفع المال عن طريق قسم التدريب بالشركة التي توفر التدريب لكافة الفنادق . أما تخصيص للمبيعات والتسويق المشترك فيقوم علي جمع الأموال من كل فندق والتي تستخدم علي مستوى الشركة لسداد الدعاية المشتركة والحملات الإعلانية .

إن باقي مراكز المصروفات تتضمن مصروفات الأجور والمزايا والمصروفات التشغيلية الخاصة بالقسم . كما أن هناك عضو اللجنة التنفيذية الذي يرأس كل قسم

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

شكل رقم (5/3)

نموذج مراكز المصروف لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة

فندق  
قائمة الأرباح والخسائر المدمجة  
في 2005/12/31

	القيمة بالآلاف الدولارات					
	الفترة الحالية			السنة حتى تاريخه		
	فطحي	موازنة	السنة السابقة	فطحي	موازنة	السنة السابقة
مصروفات إدارية وعمومية	\$12	\$ 12	\$ 11	\$ 71	\$72	\$ 71
الحرارة والضوء وقوة	7	7	6	43	42	40
الإصلاحات والصيانة	15	15	15	92	90	88
مصروفات الحوادث	4	4	4	25	25	24
مصروف تدريب	2	2	2	12	12	12
مصروف البيع والتسويق	15	14	13	90	85	83
المبيعات والتسويق المشترك	6	6	6	70	68	66
إجمالي مراكز المصروف	\$ 61	\$ 60	\$ 57	\$ 403	\$ 394	\$ 384

التفصيل الخامس

والمسئول عن إدارة كافة مصروفات القسم والتأكد من أنها منتجة وفي حدود الموازنة المقررة .

### 5/2/3 المصروفات الثابتة أو عوامل الاستثمار

#### Fixed Expenses or Investment Factors

إن المجموعة الأخيرة للمصروف في قائمة الأرباح والخسائر المدمجة تتمثل في المصروفات الثابتة التي تعرف أيضا بعوامل الاستثمار أو المصروفات الإضافية **Overhead Expenses** . وتعتبر تلك المصروفات ثابتة وبوجه عام لن تتأثر بمستويات حجم أو نشاط الفندق ، وهي تمثل نتيجة العقود أو قروض البنوك والآتعب وبعض الضرائب وسياسات التأمين ، وغالبا ما يتم تحديد تلك التكاليف في كامل السنة أو تنتشر خلال كل شهر بقيم متساوية ، وكأمثلة علي تلك الحسابات الثابتة مصروفات التأجير ، وقروض البنوك وتكاليف التأمين والتراخيص والآتعب بالإضافة إلي الإهلاك ، إن إدارة الفندق لها قدره ضئيلة للرقابة علي تلك المصروفات، ويتم تحديدها مسبقا، ويتعين دفعها خارج نطاق إيرادات الفندق بغض النظر عما إذا كان الفندق لديه شهر جيد أو سنة جيدة أو شهر سيء أو سنة سيئة . ويمكن أن تكون قيمة تلك المصروفات الثابتة ضخمة ومن الصعب دفعها إلا إذا كان الفندق يتم تشغيله عند مستوي مرتفع ، وأثناء الشهر البطيء أو المواسم المنخفضة فإن تلك القيم تظل ثابتة كما هي ، وما يزال يتعين سدادها ، ولا شك أن تلك الأوقات تعتبر صعبة بالنسبة للفندق ، ومع ذلك فعندما ما يكون مستوي تشغيل الفندق مرتفعا وتكون الإيرادات والأرباح في تزايد فإن تلك المصروفات ستنزل ثابتة ولن تتزايد ، وكذلك فعندما يتم تشغيل الفندق بشكل أفضل فإن تلك المصروفات الثابتة يتم دفعها بسهولة وسوف تؤدي إلي أرباح أكبر ، أما عندما لا يتم تشغيل الفندق بشكل جيد ستكون هناك أموال أقل متاحة لسداد المصروفات الثابتة ولذلك فهي تأكل الأرباح .

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

#### 5/2/4 مستويات ربح الفندق Hotel Profit Levels

هناك مستويات عديدة للأرباح في الفندق ، حيث يقوم كل مستوي بقياس جانب محدد من أداء الفندق. أن كل عضو باللجنة التنفيذية يعتبر مسئولاً عن أقسام محددة وأداء مقرر . أن مصطلحات الربح تتغير من شركة إلى شركة أخرى ولكن مفاهيم ومعادلات الربح تبقى كما هي دون تغيير ، ولذلك يتعين مناقشة أرباح القسم وإجمالي أرباح القسم والربح الداخلي وصافي الربح الداخلي والربح قبل وبعد الضرائب .

#### A- أرباح القسم Department Profits

إن المعادلة الخاص بأرباح القسم تتمثل في الإيرادات مطروحا منها المصروفات ، حيث يمثل الفرق في الربح ، أن قائمة الأرباح والخسائر الموحدة تتضمن الإيرادات والأرباح لكل قسم تشغيلي . حيث يعتبر المدير المقيم أو مدير عمليات الغرف هو المسئول عن ربح قسم الغرف ، كما يعتبر مدير الأغذية والمشروبات هو المسئول عن ربح قسم المطاعم والأغذية والمشروبات والحفلات، ويمكن لعضو اللجنة التنفيذية بالارتباط بإدارته والعاملين لديه بنظام الساعة أن يقوم بالرقابة والتحكم في كافة الإيرادات والمصروفات الخاصة بالأقسام .

#### B- إجمالي أرباح القسم Total Department Profits

إن المعادلة الخاصة بإجمالي أرباح القسم تقوم علي إضافة وجمع أرباح القسم لكل قسم تشغيلي في الفندق . حيث تحدد قيمة إجمالي أرباح القسم إجمالي قيم الربح بالدولار المنتجة عن طريق مراكز الربح، كما أننا نقيس الأداء الإداري لمدير الغرف ومدير الأغذية والمشروبات في تعظيم أرباح أقسامهم . إن إجمالي أرباح القسم تمثل المقدار النقدي بالدولار المتاح لسداد كافة المصروفات الأخرى للفندق .

**C- الربح الداخلي House Profit**

يطلق على الربح الداخلي أيضا مجمل ربح التشغيل Gross Operating Profit . وتمثل معادلة الربح الداخلي في إجمالي ربح القسم مطروحا منه إجمالي تكاليف مركز المصروف لتكاليف الأخرى الخاصة بالمراكز الخدمية الاستشارية لدعم الأقسام التشغيلية في تقديم المنتجات والخدمات للنزلاء ، أن عضو اللجنة التنفيذية يعتبر أيضا مسؤولا عن كل مركز مصروفات ويتوقع أن يقوم بالرقابة على التكاليف وتحقيق معايير الإنتاجية والموازنة الخاصة بقسمة ، ويتعين الإشارة إلى الشكل رقم (4/1) في الفصل الرابع الذي يشير إلى الخريطة التنظيمية للفندق نو الخدمة الكاملة والأقسام المحددة في قسم مركز المصروف لذلك الفصل لتبين الأقسام التي تشكل مراكز المصروف ولتحديد عضو اللجنة التنفيذية المسؤول عن الرقابة على مصروف ذلك القسم .

إن الربح الداخلي يعتبر مقياسا هاما للربح حيث أنه يحدد قدرة إدارة الفندق على تعظيم الإيرادات والرقابة على المصروفات بالإضافة إلى تعظيم الأرباح ، كما أنه يعتبر مقياس ربح الفندق يستخدم لحساب حوافز الإدارة حيث يكون للمديرين من المقدرة على التأكيد والرقابة على الإجراءات والأنشطة الخاصة بتعظيم الأرباح وتبني والرقابة على المصروفات . أن الربح الداخلي يحدد الربح أو المقدار النقدي الذي يكون مسئول عنه عمليات الفندق، ويقوم المدير العام بسداد التكاليف الثابتة للفندق من تلك الأرباح .

**صافي الربح الداخلي Net House Profit**

ويطلق عليه إجمالي ربح التشغيل المعدل Adjusted Gross Operating Profit ، وتمثل المعادلة الخاصة بصافي الربح الداخلي في قيمة الربح الداخلي مطروحا منه المصروفات الثابتة ، وهو يمثل قيمة الربح الذي يظل باقيا بعد



### الشكل رقم (5/4) قائمة الأرباح والخسائر

اعتراف الفندق بكافة الإيرادات وسداد كافة المصروفات التشغيلية والمصروفات الثابتة ، فهو يمثل مقدار الربح الذي أنتجه الفندق والذي يعتبر متاحا لسداد كافة الضرائب واجبة السداد، والذي يتم تقسيمه بين مالك الفندق ومديري الفندق تأسيسا علي عقود الإدارة . أن المحاسبة عن الملكية تعتبر هامة حيث أنها تحدد أي المصروفات الثابتة وحسابات الاحتياطي والضرائب التي سوف يتم سدادها عن طريق المالك أو شركة الإدارة أو أي مستثمرين آخرين أو أي منشأة أعمال لديها مصلحة في الفندق . يمثل الشكل رقم (5/4) قائمة أرباح وخسائر موحدة من خلال صافي ربح التشغيل .

#### الأرباح قبل وبعد الضرائب Profits before and after taxes

أن الضرائب هي المصروف الأخير الذي يتعين علي الفندق سداده ، أن مصطلح الربح قبل الضرائب يشير إلي الربح النهائي السنوي الذي تم إقراره والاعتراف به بعد أن تتم المحاسبة عن كافة الإيرادات والمصروفات ، ويتضمن ذلك سداد ضرائب تشغيلية عديدة وضرائب المبيعات .

لن للمصروف الأخير يمثل ضرائب الدخل (أو ضرائب الشركات) . إن الربح قبل للضرائب يمثل مقدار الربح الذي يخضع إلي ضرائب الشركات ، ويتم حساب ضرائب الشركات وسدادها ويطلق علي صافي الربح الباقي بمصطلح الربح بعد للضرائب ، وهو يمثل مقدار الربح النهائي الذي يتم تقسيمه بين المالك وشركات الإدارة المرتبطة بتشغيل الفندق .

#### 5/3 نماذج قائمة حساب الأرباح والخسائر الموحد

##### Formats for a consolidated P & L

يوضح الشكل رقم (5/5) والشكل رقم (5/6) نموذجين لقائمة الأرباح والخسائر الموحدة والتي تستخدم عن طريق فنادق شركة Marriott ، حيث تم تنظيم قائمة

شكل رقم (5/4)

قائمة الأرباح والخسائر الموحدة

	القيمة بالآلاف للولايات					
	الفترة الحالية			السنة حتى تاريخه		
	نظري	موزنة	السنة السابقة	نظري	موزنة	السنة السابقة
إيراد الغرف	\$100	\$ 102	\$ 95	\$ 675	\$ 640	\$ 625
إيرادات التليفون	6	6	5	34	35	34
إيرادات محل الهدايا	8	7	7	41	41	39
إيرادات متنوعة	3	3	3	18	18	18
إيرادات المطاعم	15	15	14	73	71	70
إيرادات المشروبات	6	6	6	29	30	29
إيرادات الحفلات	23	20	18	150	140	135
المجموع الجزئي / إيرادات المأكولات والمشروبات	\$ 44	\$ 41	\$ 38	\$ 252	\$ 241	\$ 234
إجمالي إيرادات الفندق	\$ 161	\$ 159	\$ 148	\$ 1020	\$ 975	\$ 950
ربح الغرف	\$66	\$ 67	\$ 63	\$ 439	\$ 416	\$ 406
ربح التليفون	1	1	1	6	6	6
ربح محل الهدايا	2	2	2	11	10	10
ربح متنوع	3	3	3	18	18	18
ربح المطاعم	2	2	2	12	12	11
ربح المشروبات	2	2	2	12	12	12
ربح الحفلات	8	7	6	53	49	47
إجمالي أرباح الأضياف والمشروبات	\$ 12	\$ 11	\$ 10	\$ 77	\$ 73	\$ 70
إجمالي أرباح القسم بالفندق	\$ 84	\$ 84	\$ 79	\$ 551	\$ 523	\$ 510
مصروفات إدارية وعمومية	\$12	\$ 12	\$ 11	\$ 71	\$ 72	\$ 71
الحرارة والضوء والقوة	7	7	6	43	42	40
الإصلاحات والصيانة	15	15	15	62	60	58
مصروفات الحوادث	4	4	4	25	25	24
مصروفات التعريب	2	2	2	12	12	12
مصروف البيع والتسويق	15	14	13	90	85	83
المبيعات والتسويق المشترك	3	3	3	19	19	13
إجمالي مراكز المصروف	\$ 53	\$ 52	\$ 49	\$ 322	\$ 315	\$ 306
الربح الداخلي	\$ 31	\$ 32	\$ 30	\$ 229	\$ 208	\$ 204
المصروفات الثابتة	20	20	20	120	120	120
صافي الربح الداخلي	\$ 11	\$ 12	\$ 10	\$ 109	\$ 88	\$ 84

القائمة: أرباح من الخصائص (قائمة الدخل)

شكل رقم (5/5)

### النموذج الأول لحساب الأرباح والخسائر الموحد

فندق Marriott

الفترة الحالية أو الشهر الحالي		الفترة بداية من السنة حتى تاريخه	
قطي	موازنة	قطي	موازنة
السنة السابقة		السنة السابقة	
بالدولار والنسبة المئوية		بالدولار والنسبة المئوية	

الإيراد  
 الغرف  
 التلفون  
 محل الهدايا  
 المطاعم  
 اللوج  
 الحفلات  
 إجمالي الأغذية والمشروبات  
 إيرادات أخرى  
 إجمالي الإيرادات  
 أرباح القسم  
 الغرف  
 التلفون  
 محل الهدايا  
 المطاعم  
 اللوج  
 الحفلات  
 إجمالي الأغذية والمشروبات  
 إيرادات أخرى  
 إجمالي أرباح القسم  
 مراكز المصروفات  
 مصروفات عمومية وإدارية  
 خصومات بطاقات التمان أو عمولات  
 حرارة وضوء وقوة محرك  
 تكييف  
 حوادث  
 مبيعات  
 دعاية محلية  
 دعاية قومية  
 مصروفات مبيعات قومية  
 إجمالي مراكز المصروف  
 الربح الداخلي  
 عوامل الاستثمار أو المصروفات الثابتة  
 هامش الربح أو صافي ربح التشغيل  
 الضرائب  
 الربح بعد الضرائب

371

القصل الخامس

شكل رقم (5/6)  
النموذج الثاني لحساب الأرباح والضرائب الموحد  
فندق OMNI

الفترة الحالية		السنة حتى تاريخه
فقطي	موازنة	فقطي
بالدولار والنسبة المئوية		بالدولار والنسبة المئوية
		إجمالي غرف الفندق
		إجمالي الغرف المشغولة
		النسبة المئوية لأشغال الإيراد
		متوسط معدل الغرفة
		الإيراد لكل غرفة REVPAR
		مجملي إيرادات التشغيل
		إيراد الغرف
		إيراد الأغذية
		إيراد المشروبات
		إجمالي إيراد الأغذية والمشروبات
		إيراد التلفون
		إيرادات أخرى
		إجمالي مجمل إيرادات التشغيل
		أرباح القسم
		قسم الغرف
		قسم المأكولات
		قسم المشروبات
		إجمالي ربح قسم الأغذية والمشروبات
		قسم التلفون
		أقسام أخرى
		أرباح القسم
		مصروفات إدارية وعمومية
		أتعاب الإدارة
		الدعاية والإعلان
		الإصلاحات والصيانة
		الضوء والحرارة والقوة المحركة
		إجمالي الاستقطاعات من الدخل
		مجملي ربح التشغيل
		المصروفات الثابتة
		الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك
		مجملي ربح التشغيل
		المصروفات الثابتة
		الأرباح قبل الفوائد والضرائب والأهلاك





شركة (إذ ليس أو الخسائر (قائمة الدخل)

حساب الأرباح والخسائر بحيث تعرض المعلومات المالية في أسلوب منطقي واضح ، بصفة عامة هناك ثلاثة أقسام مستقلة تكون نموذج حساب الأرباح والخسائر هي :-

### 5/3/1 العنوان

يعتبر العنوان قسما أساسيا ، كما أنه يمثل جزءا هاما لأي قائمة مالية حيث يعطي للقارئ معلومات محددة عن القائمة المالية التي بموجبها سوف يعرف القارئ ما الذي تمثله الأرقام المتضمنة ، وينص على العناوين للمعلومات التالية :-

- 1- اسم الفندق أو المطعم .
  - 2- نوع القائمة المالية .
  - 3- الفترة الزمنية التي تغطيها القائمة المالية .
- تمثل المعلومات المالية من الشكل رقم (5/5) حتى الشكل رقم (5/8) قائمة الأرباح والخسائر الموحدة لأحد الفنادق في 31 ديسمبر 2005 .

### 5/3/2 العناوين الأفقية Horizontal Headings

إن تلك العناوين تشير إلي كيف يتم ترتيب المعلومات المالية وتنظيمها طبقا للفترة الزمنية ونوع المعلومات المالية محل التقرير . أن العناوين الأفقية تتضمن المعلومات التالية :-

- 1- المعلومات المالية الخاصة بالفترة المحاسبية الحالية أو الشهر الحالي .
- 2- المعلومات المالية للسنة حتي تاريخه والتي تجمع المعلومات المالية الخاصة بكافة الفترات المحاسبية أو الشهور حتي التاريخ الحالي .
- 3- الأرقام الفعلية وأرقام الموازنة وأرقام السنة السابقة الخاصة بالفترة المحاسبية أو الشهر الجاري .

الفصل السادس

4- الأرقام الفعلية للسنة حتى تاريخه ، وأرقام الموازنة للسنة حتى تاريخه ، وأرقام السنة السابقة حتى تاريخه .

5- أعمدة بالقيم بالدولارات والنسب المئوية الخاصة بكل الأنواع السابقة .  
أن تلك العناوين الأفقية ترتب وتنظم المعلومات المالية بحيث يمكن قراءتها منطقياً وبوضوح .

### 5/3/3 العناوين الرأسية Vertical Headings

أن تلك العناوين توفر أسماء الحسابات أو الأقسام التي سوف يتم تنظيم الأرقام دلالتها والتقرير عنها . تتضمن العناوين الرأسية ما يلي :-

1- مركز الإيراد الخاصة بالإيرادات التشغيلية للقسم ، ويتضمن ذلك الإيرادات الخاصة بالأقسام الفردية علي سبيل المثال الغرف والأغذية والمشروبات وإجمالي الإيرادات لكافة الأقسام في الفندق .

2- مراكز الربح الخاصة بأرباح قسم التشغيل ، ويتضمن ذلك الأرباح الخاصة بالأقسام الفردية علي سبيل المثال الغرف والأغذية والمشروبات وإجمالي الأرباح الخاصة بكافة الأقسام في الفندق .

3- مراكز المصروف الخاصة بالأقسام الخدمية والاستشارية ، وتتضمن إجمالي مصروفات التشغيل الخاصة بكل قسم مركز مصروف وإجمالي كافة مراكز المصروف في الفندق .

4- المصروفات الثابتة التي تحدد تلك المصروفات التي لا تتغير من شهر إلي شهر آخر حيث أنها ثابتة ،ويمكن أن يطلق علي ذلك القسم أيضا بعوامل الاستثمار أو التكاليف الإضافية .

5- مستويات الربح التي تتضمن إجمالي أرباح الفندق ، الأرباح الداخلية . صافي الأرباح الداخلية والأرباح قبل وبعد الضرائب .



ثانمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

#### 5/3/4 أمثلة على نماذج حساب الأرباح والخسائر الموحدة

##### Examples of Consolidated P&L Formats

فيما يلي أمثلة على نماذج أخرى يمكن أن تستخدم لقوائم الأرباح والخسائر الموحدة وسوف يتم البدء بالنموذج الذي سيستخدم في هذا الفصل .  
في النموذجين الثاني والثالث يلاحظ كيف تتحرك وتدور العناوين الأفقية ، إلا أنها توضح نفس المعلومات المالية الأساسية لنفس الفترات المالية ، في حين تتحرك العناوين الرأسية إلى مركز حساب الأرباح والخسائر ويكون لبعض منها نفس المصطلحات والبعض الآخر مصطلحات جديدة وجميعها تقيس مجالات محددة وأنواع معينة من النتائج المالية .

ويلاحظ كيفية ترتيب العناوين الأفقية في النموذج التسالي لحساب الأرباح والخسائر لأحد المطاعم، بحيث يتم إيضاح الفترات الزمنية للنتائج المالية . يركز ذلك النموذج على الاتجاه الشهري الحالي للنتائج المالية عن طريق مقارنة الشهر الجاري بشهرين سابقين ، كما توضح تلك النتائج أيضا بعض المعلومات الخاصة بعدد النزلاء بالإضافة إلى المعلومات النقدية في القسم الخاص بالسنة حتى تاريخه ، مرة أخرى تتحدد العناوين الرأسية في منتصف حساب الأرباح والخسائر لأعراض فصل نشاط الشهر الجاري عن نشاط السنة حتى تاريخه ، ويعتبر ذلك وسيلة مختلفة لعرض المعلومات المالية .

إن تلك الأمثلة الأربعة توضح كيف يمكن عرض النتائج المالية للمشروع في ظل نماذج مختلفة لحساب الأرباح والخسائر ، بحيث يمكن للتراء العلم بالأداء المالي للشركة . تحدد الشركة كيف ترغب في تنظيم المعلومات المالية في قائمة الأرباح والخسائر بحيث يمكن أن تستخدم المعلومات سواء كأداة إدارية أو لقياس الأداء المالي ، ويجب أن يكون مدير الفندق مرتاحا تجاه قراءة واستخدام قائمة الأرباح والخسائر الموحدة والتي يتم عرضها في أي نموذج أو أي شكل .

#### 5/4 قوائم الأرباح والخسائر للتقسيم Department P&L Statements

توفر قوائم الأرباح والخسائر الموحدة معلومات ملخصة للعمليات المالية لأحد الفنادق متضمنة إجماليات القسم الخاصة بالإيرادات والأرباح والمصروفات، توفر قائمة الأرباح والخسائر للقسم معلومات تشغيلية تفصيلية للأقسام الفردية، وهي تمثل قائمة الأرباح والخسائر التي يستخدمها مديرو الفندق لقياس الأداء المالي للإيرادات والأرباح والمصروفات وأيضاً كاداه إدارية لمساعدتهم علي تشغيل أقسامهم بشكل أكثر كفاءة وإنتاجية. بالإضافة إلي الإيرادات المسجلة في قائمة الأرباح والخسائر للقسم هناك أربعة مجموعات رئيسية للمصروفات هي تكلفة المبيعات، الأجور، المزايا، ومصروفات التشغيل المباشرة أو نقابلة للتحكم فيها، وفيما يلي مناقشة تفصيلية لقائمة الأرباح والخسائر لقسم مركز الإيراد وقائمة الأرباح والخسائر لقسم مركز المصروف.

#### 5/4/1 مراكز الإيراد Revenue Centers

إن قائمة الأرباح والخسائر للقسم الخاصة بمراكز الإيراد تتكون من الإيرادات، تكلفة المبيعات والأجور والمزايا ومصروفات التشغيل المباشرة وربح القسم، يوضح الشكل رقم (5/9) نموذج قائمة الأرباح والخسائر لأحد الأقسام، ويلاحظ أن العنوان العام والعناوين الأفقية هي نفسها كما سبق، أما العناوين الرأسية أو الحسابات الخاصة بها فقط هي التي اختلفت. فداخل كل مجموعة مصروفات رئيسية توجد كثير من الحسابات الفردية التي تجمع كافة المعلومات التشغيلية لذلك المصروف المحدد. علي سبيل المثال فإن الحسابات الفردية في ظل مجموعة الأجور تتضمن أجور إدارية وأجور بالساعات وأجور أخرى، ويمكن أن تتضمن الحسابات الفردية في مصروفات التشغيل المباشرة حسابات للأدوات الزجاجية والفضيات والبيضات

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

شكل رقم (5/9)  
نموذج الأرباح والخسائر للقسم

فندق  
أرباح وخسائر قسم المطعم  
في 31 ديسمبر 2005

	الفترة الحالية		السنة حتى تاريخه	
	موازنة	فطلي	موازنة	فطلي
الإيرادات				
الإفطار				
الغذاء				
العشاء				
مبيعات العشاء				
إجمالي الإيرادات				
تكلفة الأغذية				
الأجور حسب الساعة				
أجور إدارية				
أجور أخرى				
إجمالي تكلفة الأجور				
تكاليف علاجية				
أقساط التأمين				
مقابل الإجازات				
تأمين البطالة				
إجمالي تكلفة المزايا				
زجاج				
فضيات				
بباضات				
مواد ورقية				
مبيعات وتنشيط				
مصروفات عمومية				
إجمالي مصروفات التشغيل المباشرة				
إجمالي ربح قسم المطعم				

بالإضافة إلى الحسابات الأخرى . أثناء الشهر يتم ترويب كل مصروف تم تحمله أو تكويده علي حساب المصروف الملائم في كل قسم ، وفي نهاية الشهر يقوم قسم المحاسبة بتجميع وتسجيل والتقرير عن كافة المعلومات التشغيلية عن طريق الحساب ، وهي تتمثل في المعلومات المالية التي يتم تضمينها في كل إجمالي للحساب في حساب الأرباح والخسائر للقسم .

#### 5/4/2 مراكز المصروف Expense Centers

إن قائمة الأرباح والخسائر للقسم الخاصة بمركز المصروف تتكون من الأجر والمزايا ومصروفات التشغيل المباشرة وإجمالي مصروفات القسم، وحيث أنها لا تقوم ببيع منتج أو خدمة فلا توجد أي إيرادات أو تكلفة للمبيعات . إن كافة مجموعات المصروفات الأخرى هي نفسها كما في مراكز الإيراد ، وتتمثل مسئولية مراكز المصروف الرئيسية في إدارة المصروفات بكفاءة وأن تبقى داخل حدود الموازنات أو التنبؤات المقررة .

#### 5/4/3 المصروفات الثابتة Fixed Expenses

هناك قسم منفصل لتسجيل المصروفات الثابتة للفندق . حيث توجد مجموعة واحدة فقط وهي المصروفات الثابتة . وليس هناك أية إيرادات في تلك المجموعة ولا تكلفة للمبيعات أو الأجر أو المزايا . فقط توجد حسابات وحيدة هي التي توفر إجمالي المصروفات علي سبيل المثال مصروفات أعباء القروض ، ومدفوعات التأجير ، وتكاليف التأمين ومصروفات الإهلاك والتراخيص والأتعاب التي يتضمنها قسم المصروفات .

إن قائمة الأرباح والخسائر الفردية للقسم ترتبط بشكل مباشر بالخرائط التشغيلية التي تم عرضها في الفصل الرابع . حيث سيكون هناك مدير مخصص مسؤول عن أرباح وخسائر القسم الفردي . علي سبيل المثال في فنادق المؤتمرات

قائمة الأرباح أو الخسائر (قائمة الدخل)

أو المنتجات السياحية فإن مدير الأغذية والمشروبات سوف يكون عليه المسؤولية النهائية لكثير من المطاعم والبارات بالإضافة إلى أقسام الحفلات والمؤتمرات إلا انه سيكون هناك رئيس للقسم الذي يكون مسئولاً مباشراً عن كافة المطاعم ، وكأمثلة علي رؤساء تلك الأقسام :

مدير المأكولات	حساب الأرباح والخسائر لقسم الحفلات والمؤتمرات
مدير المطعم	حساب الأرباح والخسائر لقسم المطاعم
مدير خدمة الغرف	حساب الأرباح والخسائر لقسم خدمة الغرف
مدير المشروبات	حساب الأرباح والخسائر لقسم المشروبات
مدير المطبخ	حساب الأرباح والخسائر للمطبخ

إن مدير الأغذية والمشروبات سيتقابل مع كل شخص من رؤساء تلك الأقسام لفحص أعمالهم وتقديم المساعدة بأي طريقة إليهم .  
هناك نوع أخير من الأقسام يتعين ذكره هو أقسام التخصيص ، تلك الأنواع من الأقسام لديها تكاليفها Allocation Departments ، التي يتم تخصيصها علي الأقسام التي تستخدم خدماتها . هناك مثالين علي أقسام الغرف والمطعم والحفلات بالإضافة إلي قسم كافيتريا العاملين التي يتم تخصيصها مرة أخرى علي حسابات وجبات العاملين في مجموعة المزايا لكل قسم .

# الفصل السادس

الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي



## الفصل السادس

### الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

#### The Balance Sheet and Statement Of Cash Flow

##### الاهداف التعليمية

- 1- حتى يصبح القارئ على معرفة بالقوائم المالية الاخرى التي يتم استخدامها لقياس الاداء المالي .
- 2- فهم استخدام الميزانية العمومية عن طريق مديري الفندق والمديرين الماليين.
- 3- فهم كيف تستخدم الميزانية العمومية مع قائمة الأرباح والخسائر في إدارة العمليات .
- 4- فهم الفرق بين تمويل الاستثمار ( الرسملة ) ورأس المال العامل .
- 5- فهم قائمة التدفق النقدي واستخداماتها .
- 6- فهم أهمية السيولة والربحية .

##### محتويات الفصل

- 6/1 مقدمة .
- 6/2 الميزانية العمومية أو قائمة الاصول والالتزامات .
  - 6/2/1 - التعريف .
  - 6/2/2 - رأس المال العامل .
  - 6/2/3 - تمويل الاستثمار ( الرسملة ) .



---

---

الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

6/3 العلاقة التشغيلية بين الميزانية العمومية وقائمة الأرباح والخسائر .

6/3/1 - العلاقة بين القوائم المالية .

6/3/2 - استخدام المديرين حسابات الميزانية في الأعمال اليومية .

6/3/3 - الاختلافات وأوجه التشابه بين الميزانية العمومية وقائمة الأرباح

والخسائر .

6/4 قائمة التدفق النقدي

6/4/1 - الغرض .

6/4/2 - التعريف والخصائص .

6/4/3 - التدفق النقدي و السيولة .

6/4/4 - تيويب التدفق النقدي .

6/4/5 - مصادر واستخدامات قائمة الأموال .

## 6/1 مقدمة للقوائم المالية Introduction to Financial Statements

بصفة عامة يهتم كل من المستثمرين والدائنين بوجه خاص بالتدفقات النقدية التي يتوقعون استلامها ، وعلى سبيل المثال يهتم الدائنون بفترة المنشآت التي قدموا لها القروض أو باعوا لها البضائع على الأجل على مقابلة التزاماتها ، بما في ذلك سداد الفائدة المستحقة لهم وعلى نحو مماثل ، يهتم المستثمرون بالقيمة السوقية لما يملكونه من أسهم ، كما يهتمون بالتوزيعات التي ستدفعها المنشأة طوال امتلاكهم للأسهم .

وتتمثل أهم الوسائل التي يقوم كل من المستثمرين والدائنين من خلالها بتقدير احتمال أن تتمكن المنشأة مفهومها من سداد هذه القيم في دراسة تحليل وفهم القوائم المالية للمنشأة ، وتعني كلمة قائمة **Statement** في مفهومها العام إعلام يتعلق بشئ محدد يعتقد من يقدمه بصحة ما تم الإشارة إليه فيه ، وبذلك تتمثل القوائم المالية **Financial Statement** إعلان يعتقد بصحته ، ويستمر توصيله باستخدام القيم النقدية مثل الدولار ، وعندما يعد المحاسبون القوائم المالية ، فإنهم يصفون خصائص المنشأة وفقا للنواحي المالية والتي يعتقدون أنها تعبر بعدالة عن أنشطة المنشأة المالية .

ويعد الزمن عاملا هاما عند إعداد وفهم القوائم المالية للمنشأة ، فقد تغطي القوائم فترة زمنية قصيرة مثل أسبوع أو فترة أطول مثل العام ، وتعبر القوائم المالية السنوية للشركات عن القوائم المالية المعدة لفترة زمنية مدتها عام ، ويطلق على القوائم المالية التي تعد عن فترات زمنية تقل عن عام (على سبيل المثال ، عن ثلاثة أشهر أو عن شهر) القوائم المالية الفترية **Interim Financial Statements** ، بصفة عامة هناك ثلاثة قوائم مالية يتم الاهتمام بها هي :

1 - قائمة المركز المالي **Statement of Financial Position** (من المتعارف عليها بطلبها الميزانية **Balance Sheet**) .

---



---

الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

2 - قائمة الدخل **Income Statement** (ومن المتعارف عليها أن تسمى قائمة الأرباح والخسائر **P&L Statement**).

3 - قائمة التدفقات النقدية **Statement of Cash Flows**.

ويصف أسم كل قائمة من القوائم المالية الثلاث مضمون المعلومات بكل قائمة، وعلى سبيل المثال ، تعد قائمة المركز المالي (الميزانية) قائمة مالية تصف مركز المنشأة في تاريخ محدد ، وتوصف هذه القائمة أحيانا على أنها لقطة فوتوغرافية للمنشأة وفقا للقيم النقدية (أي ما هو شكل المنشأة بتاريخ محدد).

وكما استمرت "منشأة بالعمل ، تنشأ العمليات التي ينتج عنها الإيرادات وتتحمل المصروفات التي تعد جانبيا ضروريا لاكتساب الإيرادات ، وتعد قائمة الدخل قائمة نشاط توضح كل من الإيرادات والمصروفات عن فترة زمنية محددة، وتمثل الإيرادات في العمليات المالية التي تقوم بها المنشأة فعلا ، وينتج عنها تدفقات نقدية موجبة أو التي يتوقع لها ذلك في المستقبل القريب ، أي العمليات التي سيتم بناء على حدوثها تدفق النقدية إلى داخل المنشأة ، وعلى سبيل المثال تباع المنشأة منتجا يبلغ 150 دولار ، وسينتج عن عملية الإيراد هذه تدفق نقدي فوري موجب إلى المنشأة في حالة استلام النقدية أو تدفق نقدي مستقبلي إذا تم البيع ، وتتم المصروفات بالعكس حيث سينتج عنها تدفق نقدي فوري إلى خارج المنشأة (في حالة العمليات النقدية) أو تدفق نقدي مستقبلي إلى خارج المنشأة (حالة العمليات على الأجل) ، وعلى سبيل المثال ، إذا كان هناك مصروفا مقداره 100 دولار بالمنشأة وتم سداه فورا ، سيحدث تدفق نقدي إلى خارج المنشأة ، أما إذا تم تأخير السداد لتاريخ ما في المستقبل ، ستمثل العملية تدفقا نقديا مستقبليا إلى خارج المنشأة ، وبالتالي ينتج عن الإيرادات تدفقات نقدية موجبة- سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، بينما ينتج عن المصروفات تدفقات نقدية سالبة

- سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، وتعتبر الصفات الموجبة والسالبة عن الاتجاه المؤثر في النقدية ، ويعبر المصطلح صافي الدخل **net income** (أو صافي الخسارة **net loss**) عن الفرق بين الإيرادات والمصروفات لفترة من الزمن .  
وتعد قائمة التدفقات النقدية قائمة هامة بشكل خاص لفهم المنشأة لأغراض قرارات الائتمان والاستثمار .

وكما يتضح من اسمها ، تصف قائمة التدفقات النقدية كيف تتغير قيمة النقدية في فترة محددة - النقدية التي يتم الحصول عليها من الإيرادات والعمليات الأخرى وأيضا النقدية التي يتم سدادها في مصروفات معينة وباقي عمليات الحيازة خلال الفترة ، وبينما يهتم كل من المستثمرين الدائنين بالتدفقات النقدية من خلال رؤية خاصة ، وليس لأهميتها للمنشأة - تعد المعلومات عن نشاط النقدية بالمنشأة أمر هاماً للمستثمرين والدائنين .

بصفة عامة هناك ثلاثة قوائم مالية ذات قيمة كبيرة في قياس العمليات والأداء المالي للفنادق هي :

- 1 - قائمة الأرباح والخسائر
- 2 - الميزانية العمومية أو قائمة الأصول والالتزامات
- 3 - قائمة التدفق النقدي

وقد سبق مناقشة قائمة الأرباح والخسائر في الفصل الخامس ، ومن ثم في هذا الفصل مخصص لمناقشة الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي .

وبينما يتم استخدام قائمة الأرباح والخسائر بصفة رئيسية عن طريق مديري الفندق كأداة إدارية وكمقياس للأداء المالي ، فإن الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي يتم استخدامها أيضا عن طريق الملاك والمصرفيين والمؤسسات الخارجية الأخرى أو الوكالات التي لها مصلحة مالية في المشروع حيث ترغب في فهم

## الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

جوانب القوة المالية واستقرار المشروع الذي سوف تتيح للمشروع أن تشتغل بنجاح وربحية خلال الزمن أن قائمة الأرباح والخسائر تقيس الأداء المالي أما الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي فيما يقينان قدرة المشروع على البقاء وإنتاج أعمال ذات ربحية ، كما أنهما يحددان ما هي الموارد التي تكون لدى المشروع ، وكيف يتم استخدامها بفعالية ، وهل هي تكفي من أجل الاحتفاظ بعمليات ذات ربحية مستمرة ؟

يناقش ذلك الفصل بالتفصيل الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي وكيف يتم استخدامها بصفة رئيسية لغياب الأداء المالي بالإضافة إلى كونها أداة لإلحاح ، إن مديري الفنادق يجب أن يكون لديهم فهم أساسي لتلك القوائم المالية للارتباط بمعرفة قوية وتفصيلية بقائمة الأرباح والخسائر ، تلك المعرفة تمكن المديرين من مناقشة الجوانب المالية لأعمالهم مع الإدارة العليا وشرح المعرفة المالية والمهارات التي يتم عرضها في نموذج النجاح المهني السابق مناقشتها في الفصل الثاني .

### 6/2 الميزانية العمومية أو قائمة الأصول والالتزامات

#### The Balance Sheet or Asset and Liabilities Statement

أن هدف الميزانية العمومية يتمثل في قياس الحالة المالية والقيمة وصافي الثروة للمشروع ، ويشار إليها أيضا بقائمة الأصول والالتزامات ، ويتم إعداد الميزانية العمومية في نهاية كل شهر أو كل فترة محاسبية بالإضافة إلى نهاية السنة ، ويعتبر المدير المالي أو قسم المحاسبة بالشركة مسؤولا عن إعداد الميزانية العمومية كل شهر والتأكد من أن الحسابات تعتبر دقيقة وفي حالة توازن .

#### 6/2/1 التعريف Definition

تحتوي القوائم المالية الثلاث على معلومات هامة ، ولكن تحتوي كل قائمة على معلومات مختلفة ، ولهذا السبب ، من الضروري أن نفهم القوائم المالية

الثالث والعلاقة بينها ، ويطلق أحيانا على كيفية الارتباط بينها تـرابـط عناصر

المعلومات المالية **Articulation** .

وتتمثل نقطة البداية المنطقية فهم القوائم المالية في قائمة المركز المالي ، والتي يطلق عليها أيضا الميزانية ، ويتمثل الغرض من هذه القائمة في إثبات مركز الشركة وفقا للقيم النقدية بتاريخ محدد .

وتعد كل منشأة قائمة للمركز المالي في نهاية العام ، وتعد العديد من المنشآت قائمة بنهاية كل شهر ، وتتكون القائمة من عرض لكل من الأصول والالتزامات وحق الملكية للمنشأة ، ويعد التاريخ أمرا هاما ، حيث قد يتغير المركز المالي للمنشأة سريعا ، وتعد هذه القائمة أكثر نفعاً في السنوات الأخيرة .

وباختصار يوجد عدد من الملامح للميزانية أولا ، يتم توصيل ثلاثة أشياء من

خلال العنوان :

1 - أسم المنشأة .

2 - أسم القائمة المالية .

3 - التاريخ .

وتشمل القائمة أيضا ثلاثة أقسام متميزة : الأصول ، الالتزامات ، وحق الملكية . يجب ملاحظة تساوى قيمة الأصول مع إجمالي الالتزامات وحق الملكية ، وتتواجد هذه العلاقة دائما - في الواقع يرجع السبب في إطلاق مصطلح الميزانية على هذه القائمة المالية إلى هذا التساوي بين هذه الإجماليات .

**The Concept of the Business Entity** مفهوم الوحدة

تتطلب المبادئ المحاسبية المتعارف عليها أن تصف القوائم المالية الجوانب الخاصة لمنشأة ما (وحدة اقتصادية) ويطلق على هذا المفهوم مبدأ الوحدة **entity principle** .

### الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

وتتمثل الوحدة في وحدة اقتصادية تتعامل في أنشطة أعمال قابلة للتعريف ، ووفقاً للأغراض المحاسبية ينظر إلى الوحدة على أنها شخصية منبوية مستقلة عن المالك .

#### الأصول Assets

تتمثل الأصول في الموارد الاقتصادية التي تمتلكها المنشأة وتتوقع أن ينتفع بها في العمليات التشغيلية المستقبلية ، وفي معظم الحالات ، تتمثل المنافع من العمليات التشغيلية المستقبلية في صورة تدفقات نقدية مستقبلية موجبة ، وقد تتحقق التدفقات النقدية المستقبلية المباشرة من تحول الأصل إلى نقدية (تحصيل المستحقات) أو قد تتحقق على نحو غير مباشر نتيجة استخدام الأصل في تشغيل الأعمال لإيجاد أصل آخر ينتج تدفقات نقدية مستقبلية موجبة (يتم استخدام المباني والأراضي في تصنيع منتج يتم بيعه) وقد يكون للأصول وجود مادي ملموس مثل المباني ، والآلات أو مخزون البضائع ، ومن جانب آخر قد لا توجد بعض الأصول في صورة مادية أو ملموسة ، ولكن في صورة حقوق قانونية ، ومن أمثلة ذلك المبالغ المستحقة على العملاء ، الاستثمارات في السندات الحكومية ، والحقوق على براءات الاختراع .

وتتمثل أحد أهم المشكلات الأساسية - المثيرة للخلاف في نفس الوقت - في المحاسبة في تحديد القيم النقدية لأصول المنشأة ، وحالياً تتطلب المبادئ المحاسبية المتعارف عليها تقويم معظم الأصول بالميزانية بالتكلفة Cost بدلا من قيمتها الجارية .

#### مبدأ التكلفة The Cost Principle

تعد أصول مثل : الأراضي ، والمباني ، البضائع والأدوات أمثلة للعديد من الموارد الاقتصادية التي يتم استخدامها في إنتاج إيرادات المنشأة ، وتتمثل وجهة النظر المحاسبية السائدة في أنه يجب تسجيل هذه الأصول بالتكلفة ، وعندما نقول أن الأصل الظاهر في الميزانية قد تم تقويمه بالتكلفة التاريخية Historical Cost ،

فأنه يقصد التكلفة الأصلية للأصل بالمنشأة ، وقد تختلف هذه القيمة على نحو كبير عن القيمة السوقية الجارية للأصل .

#### افتراض الاستمرار The Going Concern Assumption

لماذا لا يغير المحاسبون قيم الأصول المسجلة حتى تتوافق مع التغيرات بأسعار السوق لهذه الممتلكات ؟ يتمثل أحد الأسباب في أن الأصول مثل المباني والأراضي يتم استخدامها كمقر للمنشأة ويتم اقتناؤها للاستخدام وأنها ليست للبيع ، ففي الواقع لا يمكن بيع هذه الأصول بدون انقضاء المنشأة ، وبذلك يتم إعداد الميزانية بافتراض استمرار المنشأة في العمل .

#### مبدأ الموضوعية The Objectivity Principle

يتمثل السبب لأخر لاستخدام التكلفة بدلا من القيم السوقية الجارية عند المحاسبة عن الأصول في وجود احتياج لأساس محدد وواقعي للتقويم ، ويمكن تحديد تكلفة الأراضي والمباني ، والعديد من الأصول التي يتم شراؤها نقدا بشكل واضح ، ويستخدم المحاسبون مصطلح الموضوعية لوصف قيم الأصول على نحو واقعي يمكن التحقق منه بواسطة خبراء محايدين .

#### افتراض ثبات القيمة النقدية The Stable - Dollar Assumption

يتمثل أحد أوجه القصور في قياس الأصول وفنا للتكلفة التاريخية في عدم الثبات الدائم لقيمة الوحدة النقدية ، ويستخدم التضخم **Inflation** لوصف الموقف الذي تتخفف فيه قيمة الوحدة النقدية ، أي سيتم من خلال النقود شراء حجم أقل عن ما سبق ، وبالعكس يحدث الانكماش **Deflation** من جانب آخر عندما تتزايد قيمة الوحدة النقدية ، أي يمكن شراء حجم أكبر عن ما سبق .



## Liabilities الالتزامات

الالتزامات هي الديون ، وهي تمثل تدفقات نقدية مستقبلية سالبة للمنشأة ، ويطلق على من منح الدين (سواء فرد أو منشأة) لقب الدائن **Creditor** . وتوجد التزامات في كافة المنشآت ، وحتى بالمنشآت الأكبر والأكثر نجاحا ، وعادة ما تشتري بضائع ومستلزمات وخدمات على الحساب ، وتسمى الالتزامات التي تنشأ عن هذه المشتريات الدائنون **Accounts payable** ، و يفترض العديد من المنشآت الأموال لتمويل عمليات التوسع أو لشراء أصول بتكلفة عالية ، وعند الحصول على قرض ، عادة ما يوقع المقرض على نموذج رسمي يسمى أوراق الدفع **Note payable** ، وتعد أوراق الدفع تعهدا كتابيا بإعادة سداد قيمة القرض في تاريخ محدد وعادة ما يتطلب الأمر سداد فائدة أيضا .

وعلى عكس أوراق الدفع ، لا يتضمن مصطلح " الدائنون " وجود أية تعديلات كتابية ، وعادة ما لا توجد فائدة ، وبالتالي تعد أوراق الدفع صورة أكثر رسمية . وعندما يتواجد كل من أوراق الدفع والدائنون بالمنشأة ، يتم إدراج نوعي الالتزامات على نحو منفصل بالميزانية ، ويتم إدراج الالتزامات بالترتيب السني يتوقع أن يتم فيه سدادها ، ويمكن دمج الالتزامات المتشابهة لتجنب وجود قد غير ضروري من التفصيل بالقائمة المالية .

وعلى سبيل المثال ، إذا كان بالمنشأة عدد من المصروفات المستحقة في نهاية العام (على سبيل المثال : الأجور ، الفائدة ، الضرائب) يمكن دمجها في عنصر واحد يسمى مصروفات مستحقة **accrued expenses** ، ويستخدم هذا المصطلح المحاسب لتوصيل معني مؤداه أنه تم تأجيل سداد مصروفات معينة .

تتيسر الميزانية العمومية حالة أو صافي ثروة المشروع في تاريخ محدد في لحظة من الزمن ، توضح الميزانية العمومية القيم أو الأرصدة الخاصة بكل

حساب في تاريخ محدد ، وقد يطلق عليها أيضا قائمة الأصول والالتزامات حيث أنها توضح الأرصدة في كل من حسابات الأصول والالتزامات ، وهي يطلق عليها بالميزانية العمومية حيث أن ما توضحه مرة أخرى رصيد كل الحسابات في زمن محدد ، يوضح الشكل رقم (6/1) مثالا عن الميزانية العمومية لأحد الفنادق. تقيس الميزانية العمومية قيمة أو ثروة المشروع ، وتتمثل الخصائص الرئيسية للميزانية العمومية في الآتي :

1- أنها تقيس قيمة أو ثروة الشركة في نقطة محددة من الزمن ، على سبيل المثال قد يتم إعداد الميزانية العمومية في نهاية السنة (في 31 ديسمبر) ، فيسي تمثل صورة أو لقطة لأرصدة الحساب في تلك النقطة المحددة من الزمن ، والتي تحدد ما الذي تمتلكه الشركة (الأصول) وما الذي يستحق عليها (الالتزامات)، وكيف تم امتلاكها (حقوق الملكية) .

2- تصنف معادلة الحساب الأساسية الميزانية العمومية ، وتتمثل تلك المعادلة

في التالي :

**الاصول = الالتزامات + حقوق الملكية**

3- تتكون الميزانية العمومية من حسابات يتم تبويبها كأصول والتزامات وحقوق الملكية .

4- يتم تقسيم تلك الحسابات إلى حسابات متداولة (حيث تستحق التحصيل أو السداد خلال مدة تقل عن سنة واحدة) والتي يشار إليها بالرسلة **Capitalization** .

5- كل حساب له رصيد افتتاحي ونشاط شهري ورصيد ختامي .

6- على خلاف قائمة الأرباح والخسائر لا يتوقع أن يقدم المديرون انتقادات لنشاط الميزانية العمومية شهريا ، حيث يتم إجراء ذلك عن طريق قسم المحاسبة .

7- يقوم مديروا المحاسبة بموازنة حسابات الميزانية العمومية شهريا .

8- يتم استخدام الحسابات المتداولة كرأس مال عامل في تشغيل المشروع ، حيث يشير تعريف رأس المال العامل إلى أنها عبارة عن الأصول المتداولة ناقصا الالتزامات المتداولة .

9- يتم استخدام حسابات الالتزامات طويلة الأجل وحسابات حقوق الملكية في تمويل الاستثمارات Capitalization والتي توفر الأموال عند بداية المشروع وإعادته إلى الوضع السابق أو التوسع فيه .

ومن الأهمية بمكان للمديرين أن يفهموا الميزانية العمومية حيث أنهم يستخدمون حسابات الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة (رأس المال العامل) في عمليات أقسامهم يوميا ، ويتوقع أن يقوم باستخدام أصول المشروع بكفاءة لتشغيله بربحية معينة، وفيما يلي التعريفات التي تصف حسابات الميزانية العمومية الهامة :

#### 1- الأصول المتداولة Current Assets

وهي أصول عمرها أقل من سنة واحدة .

#### 2- النقدية Cash

هي عبارة عن الاموال التي تتمثل في حساب النقدية بانبك أو النقدية المتاحة للاستخدام في العمليات اليومية للمشروع ، ويمكن ان تكون في صورة حساب وفورات أو حسابات شيكات .

#### 3- حسابات المدينة Accounts Receivable

هي قيم بالجنه (أو بالدولار) التي تمتلكها الشركة لتوفير المنتجات والخدمات للعملاء ولكنها لم يتم تحصيلها بعد ، تلك الحسابات يتم تحصيله خلال عملية مطالبة مباشرة ويتوقع أن يتم دفعها بوجه عام خلال 30 يوم ، أن بطاقات الائتمان والمطالبة المباشرة للشركات تمثل الجزئين الرئيسيين لحسابات المدينة ، وتمثل تلك الحسابات الأصول الأكثر سيولة بعد النقدية .

شكل رقم (6/1)

الميزانية العمومية

فندق سيراتون

في 31 ديسمبر 2005

الاصول		الالتزامات	
الاصول المتداولة		الالتزامات المتداولة	
التقديرة	\$75	حسابات الدائنين	\$60
حسابات المدينين	40	الاجور المستحقة	40
المخزون	90	الضرائب المستحقة	25
<b>اجمالي الاصول المتداولة</b>	<b>\$205</b>	<b>اجمالي الالتزامات المتداولة</b>	<b>\$125</b>
الاصول طويلة الاجل		الالتزامات طويلة الاجل	
العقارات	\$125	قروض البنوك	\$150
المصنع	200	تسهيلات ائتمانية	50
الالات	150	التزامات الاستثمار	25
ناقص الاهلاك	50	التزامات اخرى طويلة الاجل	0
<b>اجمالي الاصول طويلة الاجل</b>	<b>\$525</b>	<b>اجمالي الالتزامات طويلة الاجل</b>	<b>\$225</b>
<b>اجمالي الاصول</b>	<b>\$730</b>	<b>اجمالي الالتزامات</b>	<b>\$350</b>
		حقوق الملكية	
		رأس المال المدفوع	\$200
		اسهم رأس المال	100
		الارباح المحتجزة	380
		<b>اجمالي حقوق الملكية</b>	<b>380</b>
<b>اجمالي الاصول</b>	<b>\$730</b>	<b>اجمالي الالتزامات وحقوق الملكية</b>	<b>\$730</b>

## Inventories المخزون

هي المواد التي تقوم الشركة بشرائها ولم يتم استخدامها من اجل توفير المنتجات والخدمات لعملائها ، وكأمثلة على المخزون الهام في عمليات الفنادق تتمثل في مخزون الأغذية والمشروبات والزجاج والفضيات والبياضات ومواد التنظيف ومهمات النزلاء ، تقوم الشركة بشراء وسداد المخزون ، ولا يعتبر المخزون أصلا سائلا تماما حيث انه يجب أن يتم تحويله أولا إلى منتج نهائي ، وبعد ذلك يتم بيعه ، وبعد ذلك يتم تحصيل إيرادات بيعه وإيداعها في حساب النقدية .

## 5- المصروفات المدفوعة مقدما Prepaid Expenses

هي التزامات يقوم الفندق بدفعها مقدما وتحملها على حسابات الارباح والخسائر للقسم في جدول زمني محدد مسبقا شهريا على ستة شهور أو شهريا أو خلال سنة واحدة .

## 6- الأصول طويلة الأجل Long-Term Assets

هي الأصول التي يزيد استخدامها عن سنة واحدة .

## 7- العقارات Property

هي الاراضي التي يتم شرائها لتوفير المباني لشراء المنتجات .

## 8- المبنى موقع المشروع Dlaut

هو البنيكل المادى أو المباني التي ستمثل موقع اعمال المشروع ، فهي تمثل المبنى الفعلى للفندق أو المطعم .

## 9- المعدات Equipment

هي الآلات والأصول الأخرى التي تستخدم لإنتاج المنتج أو الخدمة ، على سبيل المثال معدات المطبخ وأثاث غرف النزلاء والتجهيزات وموائد وكراسي

المطعم والعربات وألات الغسيل والتجفيف والكي ومعدات الطاقة والإضاءة ونظّم الكمبيوتر وكافة الألات الأخرى المستخدمة في الفندق أو المطعم .

#### 10- الإهلاك Depreciation

هو عبارة عن نصيب أو جزء من اجمالي تكاليف المبنى والمعدات أو غيرها من الاصول الثابتة التي يتم تحميلها كل سنة للعمليات الفعلية للمشروع ، ويسم حسابها عن طريق قسمة اجمالي التكلفة على عدد سنوات العمر الانتاجي المفيد للحصول على التكلفة السنوية (أو الإهلاك المحمل على سنة محددة) .

#### 11- الالتزامات المتداولة Current Liability

هي الالتزامات التي تستحق السداد خلال أقل من سنة واحدة .

#### 12- حسابات الدائنين Accounts Payable

حيث يتم استلام المنتجات أو الخدمات من الموردين ولكن يتم دفع قيمتها إليهم خلال فترة أقل من سنة واحدة ، فالقواتير قد يتم استلامها والموافقة عليها وتكون محل دفع خلال أقل من السنة .

#### 13- الأجور المستحقة Wages Payable

هي الأجور المستحقة التي لم يتم سدادها للعاملين الذين قاموا بأداء مسئوليات العمل المتوقعة ، فرغما أن العاملين قد قاموا بالعمل إلى أن الشيكات لم يتم توزيعها أو دفعها حتى نهاية السنة .

#### 14- الضرائب المستحقة Taxes Payable

هي الضرائب التي تم تحصيلها ولكن لم تدفع إلى مصلحة الضرائب بعد ، وتلك الضرائب يتم دفعها كل ربع سنة أو سنويا .

#### 15- التأمينات المقدمة Advance Deposits

هي الأموال المستلمة من العملاء قبل تاريخ الوصول لضمان حجز غرف الإقامة وتأدية المنتجات والخدمات الأخرى ، وذلك يمكن أن يكون التزام جارى رئيسي للمنتجات السياحية وفنادق المؤتمرات .

#### 16-الالتزامات المستحقة Accrued Liabilities

هي القيم المستحقة مقابل المشتريات المستلمة ولكن لم يتم دفعها دفع مقابلها في نهاية الشهر أو نهاية تاريخ فترة القطع أو تاريخ فصل استقلالية الفترة المالية .

#### 17- الالتزامات طويلة الاجل Long-Term Liabilities

هي الالتزامات التي تزيد فترة استحقاقها عن سنة واحدة .

#### 18- قروض البنك Bank Loans

هي القيم المستحقة السداد للبنك أو أى مؤسسات مالية أخرى سوف يتم إعادة سداد قروضها خلال عدة سنوات ممتدة بوجه عام تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 30 سنة ، وحيث يتم استخدام قروض البنوك لأغراض تمويل الاستثمارات التي تتضمن إقامة وتجديد الفندق والتوسع في مشروعاته .

#### 19- التسهيل الائتماني Line Of Credit

نوع من القروض المصرفية ، حيث يقوم البنك بوضع مقدار محدد من الأموال لاستخدامه في أغراض المشروع الجارية ، وقد يقوم المشروع باستخدام تلك الأموال حسب متطلباته التشغيلية ، وعند استخدامها يقوم بأعداد سدادها للبنك في ضوء شروط تتماثل مع شروط قروض البنك .

#### 20- التزامات الاستئجار Lease Obligations

حيث قد يتم استئجار الاراضى والمباني والالات دون ان يتم شرائها ويتم تبويبها كالتزامات طويلة الاجل طبقا للتعاقد المبرم .

**21- حقوق الملكية Owner Equity**

هي الاستثمار في الشركة في صورة رأس مال مدفوع ، أو اسهم عادية و ارباح محتجزة واحتياطيات .

**22- رأس المال المدفوع Paid In Capital**

هو المقدار المستثمر في بداية الشركة عن طريق ملاكها ، وهو يمثل القيمة التي تتوافر من الموارد المالية الشخصية لهؤلاء الملاك .

**23- الأسهم العادية Common Stock**

هو المقدار المستثمر عن طريق الأفراد أو المؤسسات عن طريق شراء أسهم في الشركة ، أن قيمة ذلك الاستثمار يتم تحديده ، عن طريق سعر سهم الشركة بالإضافة إلي تحديده أيضا في سوق مفتوحة .

**24- الأرباح المحتجزة Retained Earnings**

جزء من الأرباح التشغيلية السنوية التي تحتفظ بها الشركة ، وهي تسهم في تحقيق قوة الميزانية العمومية والشركة ونموها كل سنة .  
أن شكل الميزانية العمومية يأتي من المعادلة المحاسبية الأساسية ، والتي تنص على أن قيمة الأصول يجب أن تتعادل مع قيمة الالتزامات وحقوق الملكية التي تستخدم لشراء الأصول ، وفي كلمات أخرى ما الذي يجب أن يتم امتلاكه يتعادل مع تمويل تلك الممتلكات في ضوء ما يستحق للمؤسسات المالية في صورة قروض أو ما يستحق للملاك في صورة استثمارات .

**الأصول = الالتزامات + حقوق الملكية**

يعتبر الأصل أحد موارد المشروع ، وفي المشروع تمثل الأصول وممتلكات المشروع التي يمكن تطبيقها لتغطية الالتزامات .



### الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

أما الالتزام فهو يعتبر احد الديون ، وفي المشروع يمثل الالتزام أى شئ يستحق السداد لطرف آخر فهو يمثل التزام قانوني .  
بينما تمثل حقوق الملكية عملية امتلاك الممتلكات والموجود وما يستحق عليها من التزامات .

أن المعادلة المحاسبية الأساسية توضح تلك العلاقات وتعرفها بالأرصدة والقيم حيث يجب أن تتساوى قيمة إجمالي الأصول مع قيمة الالتزامات وحقوق الملكية . ويؤكد ذلك على أن كافة الأموال والمعاملات يتم المحاسبة عنها وفقا لقواعد ومبادئ محاسبية ، أن القواعد والإجراءات التي تحكم المحاسبة على منشآت الأعمال يطلق عليها بالمبادئ المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها بوجه عام (GAAP) Generally Accepted Accounting Principles .

ويتطلب من منشآت الأعمال ان تقوم بجمع واعداد والتقارير عن النتائج المحاسبية وفقا لتلك المبادئ من أجل ان يتم الاعتراف بها على انها صادقة وبيّنة . وتأسيسا على ذلك فإن أى فرد يقوم بقراءة قوائم مالية معد وفقا لتلك المبادئ يمكن ان يكون لديه ثقة فى دقة وصحة الارقام المتضمنة فى تلك القوائم ، يقدم الشكل رقم (6/1) مثالا عن الميزانية العمومية .

والان يمكن تطبيق المعلومات المالية ذلك على خصائص الميزانية العمومية كمثل :

$$1- \text{الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{حقوق الملكية}$$

$$730 \text{ $ إجمالي الأصول} = 350 \text{ $ إجمالي الالتزامات} + 380 \text{ $ حقوق الملكية}$$

$$(730 \text{ $ إجمالي الالتزامات وحقوق الملكية})$$

أن المعادلة المحاسبية الأساسية فى حالة توازن ، حيث أن إجمالي الأصول تبلغ 730000 \$ تتساوى مع إجمالي الالتزامات وحقوق الملكية التي تبلغ 730000 \$.

2- أن الارصدة الختامية في اخر ديسمبر 2005 تظهر على النحو التالي :

التزامات متداولة	\$125	اصول متداولة	\$205
التزامات طويلة الاجل	\$225	أصول طويلة الاجل	\$225
<b>إجمالي الالتزامات</b>	<b>\$350</b>		
رأس المال المدفوع	\$200		
أسهم رأس المال	\$100		
أرباح محتجزة	\$80		
<b>إجمالي حقوق الملكية</b>	<b>\$380</b>	<b>إجمالي الأصول</b>	<b>\$730</b>

تمثل تلك الأرقام الأرصدة الختامية في الحسابات الرئيسية في 31 ديسمبر 2005 ، أن أي قارئ للميزانية العمومية سوف يعتمد على تلك الأرقام على اعتبار إنها دقيقة وتمثل قيمة وصافي ثروة الفندق في ذلك التاريخ .

الحسابات المتداولة	الحسابات طويلة الاجل
اصول متداولة	\$525
التزامات متداولة	\$225
رأس المال العامل	\$380

3- أن القيم أو أرصدة الحساب في الحسابات المتداولة وطويلة الاجل في الميزانية العمومية يتم إظهارها في تاريخ محدد 31 وغالبا ما يكون في 31 ديسمبر 2005 .

4- رأس المال العامل = الاصول المتداولة - الالتزامات المتداولة

$$\$80 = \$205 - \$125$$

أن رأس المال العامل للفندق يبلغ \$80 ، ويشير ذلك الرقم الى ان الفندق لديه \$80 باقية كرأس مال عامل وهو يعكس الاستثمار في الأصول المتداولة بمبلغ \$205 والنسحق حاليا كالتزامات متداولة بمبلغ \$125 ، ان المبلغ الباقي بمقدار \$80 متاح الاستخدام في تشغيل الفندق .

5- تمويل الاستثمار (الرسملة) = الالتزامات + حقوق الملكية

$$730 \$ = 350 \$ + 380 \$$$

ويشير ذلك إلى أن الفندق لديه أصول إجمالية بمبلغ \$730 ، وإن الشركة قد تم تمويلها بمبلغ \$350 كقروض أو التزامات طويلة الأجل بالإضافة إلى \$380 كحقوق ملكية .

#### 6/2/2 رأس المال العامل Working Capital

أن رأس المال العامل يمثل المقدار النقدي السائل المتوفر لتشغيل عمليات المشروع اليومية ، حيث أنه يستثمر في أصول متداولة للمشروع وبصفة رئيسية في حسابات النقدية وحسابات المدينين و المخزون ، أن المقدار المبدئي المستثمر كرأس مال عامل يتم إيداعه في حساب النقدية ، وبعد ذلك يتم استثماره كمخزون كجزء من عملية توفير المنتجات والخدمات للعملاء (الشكل رقم 6/2) ، وعندما يتم إجراء عمليات البيع وعدم قيام العميل بعد بسداد مقابل قيمة السلع والخدمات فإن تلك القيمة يتم تحديدها كحسابات مدينين ، وعندما ترسل الشركة بطاقة الانتماء كتحويل إلكتروني كسداد لتلك القيمة أو عندما ترسل الشركة أو الأفراد شيكات مقابل دفع مقابل تلك القيمة فأنها سيتم إيداعها مباشرة بحساب بنك الشركة .

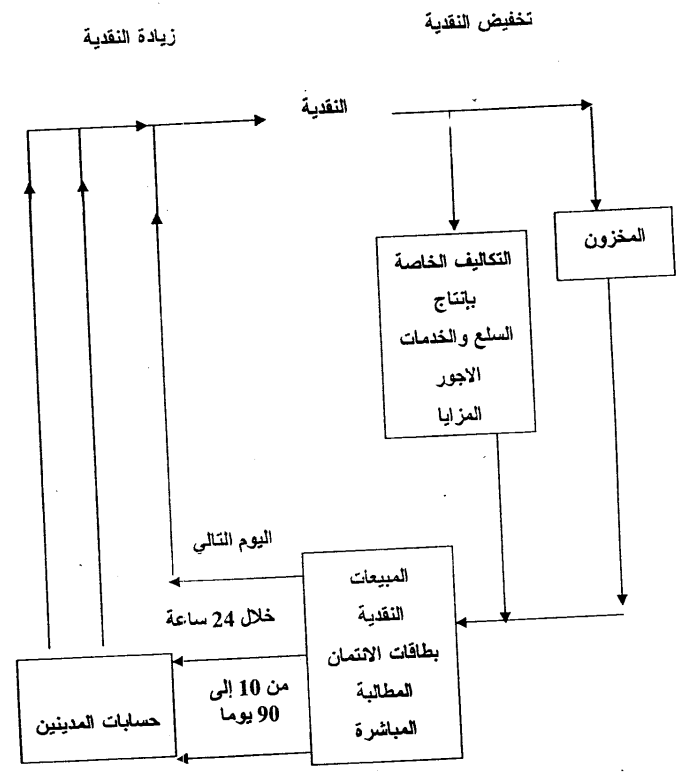
أن رأس المال العامل يتضمن أيضا استخدام الالتزامات المتداولة للمشروع بصفة رئيسية حسابات الدائنين والأجور المستحقة والضرائب المستحقة ، فعندما تتسلم الشركة مواد خام وإمدادات ومهمات تستخدم في توفير المنتجات والخدمات إلا أنها لم تدفع قيمتها بعد فأنها سيتم الاعتراف بها كحسابات دائنين ، وسوف يتم سداد تلك الحسابات بشيكات وترسل لمستحقيها متى تم استلام التوثيق المستندي المقابل لتلك القيم وبعد الموافقة على أسعارها المحملة عن طريق رؤساء الأقسام ، وعندما يتم إرسال تلك الشيكات يتم غلق حسابات الدائنين المناظرة ، وعندما لا

## الفصل السادس

يتم الاعتراف بها كحسابات دائنين وستتم بنفس الطريقة معالجة الأجور المستحقة للعاملين والضرائب المستحقة السداد للجهات الحكومية ، حيث تستحق الأجور للعاملين حتى يتم توزيع شيكاتهما ودفعها نقدا ليوّلاء العاملين ، كما أن الضرائب يتم تحصيلها أثناء فترة زمنية محددة ربع سنويا أو سنويا ويتم دفعها في نهاية الفترة المحددة ، وحتى يتم سدادها سيتم الاعتراف بها كحسابات دائنين .

أن تعريف رأس المال العامل يعبر عن الأصول المتداولة مطروحا منها الالتزامات المتداولة ، هناك اصطلاح آخر وثيق الصلة برأس المال العنصر هو السيولة Liquidity ، حيث تتمثل السيولة في قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته المالية قصيرة الأجل ، وكلما تزايدت الأرصدة النقدية للمشروع بوجه عام كلما زادت سيولة الشركة أو كلما كانت الشركة قادرة على سواء التزاماتها المالية ، ولا يمكن للشركة أن تقوم بالاستثمار الكثيف في المخزون أو تظل حسابات المدينين ضخمة دون تحصيل ، حيث إذا ما حدث ذلك فإن ذلك يعني أن الشركة تأخذ وقتا طويلا لاستعاضة النقدية لكل حساب نقدية بعد أن يتم استخدامه لشراء مواد خام ومهمات حيث أن حساب النقدية بعد أن يتم استخدامه لشراء مواد خام ومهمات إدارية فإن الشركة قد تأخذ مدة طويلة تماما لتحصيل حسابات المدينين وتحول تلك الأرصدة إلى نقدية ، ويشير ذلك إلى أن الشركة سوف يكون لديها مقدار كبير من الجنيهات أو الدولارات مربوطة بمزيد من المخزون وحسابات المدينين بدلا من التصاقها بحساب النقدية والذي يتعين أن يتم استخدامها لتشغيل المشروع بنجاح .

العمليات المحاسبية وفائدة التدفق النقدي



شكل رقم (6/2) دورة تشغيل المشروع

### 6/2/3 تمويل الاستثمارات (الرسملة) Capitalization

تحدد طريقة تمويل الاستثمار السبيل الذي يلجأ إليه المشروع للحصول على الأموال واستخدامها في بداية إنشاء المشروع أو التوسع فيه ، حيث يعبر رأس المال عن الأموال أو الممتلكات التي تستخدم لخلق مزيد من النقدية أو الممتلكات . أن تمويل الاستثمار يتضمن استخدام القروض طويلة الأجل أو حقوق الملكية ( رأس المال) كوسيلة للحصول على الأموال الضرورية لبداية المشروع .

يشير رأس المال فنيا إلى الأموال المشاركة في الشركة عن طريق الملاك أو حقوق المساهمين ، كما يصف رأس المال أيضا صافي ثروة الشركة عن طريق الملاك أو حقوق المساهمين ، ويتم تضمين القروض طويلة الأجل وحقوق الملكية في تعريف تمويل الاستثمار حيث أن القروض طويلة الأجل تعتبر مصدر آخر للحصول على المال أو التمويل الضروري لبداية المشروع .

وبالإشارة إلى المثال المتضمن في الشكل (6/1) (النقطة الخامسة) فإن تمويل الفندق محل المثال يبلغ مقداره \$730 ، وقد تم الحصول على مبلغ \$350 كقروض طويلة الأجل ومبلغ \$380 كحقوق ملكية .

ان تمويل الاستثمار يمكن ان يكون في صورة ثلاثة أنشطة هي :

أولا : التكاليف المبدئية Initial Costs لإقامة وتأسيس الشركة والتي تتضمن شراء الاصول طويلة الأجل بصفة رئيسية .

ثانيا : الإحلال الرأسمالي Capital Replacement للأصول طويلة الأجل القديمة والتي أصبحت متقادمة أو غير ذات كفاءة بأصول أخرى جديدة طويلة الأجل .

ثالثا : اتوسع الرأسمالي Capital Expansion والذي يمثل استخدام رأس المال في اتوسع وتعمير المشروع .

علاقة الميزانية العمومية وقائمة الدخل التقديري

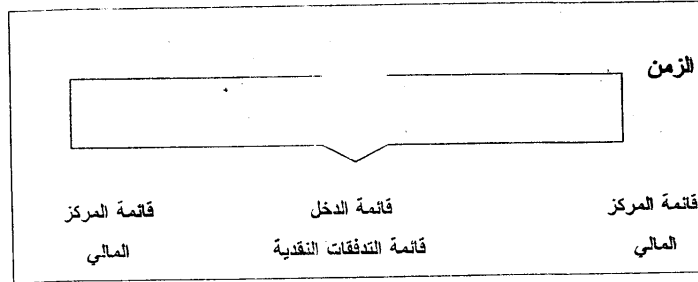
إن تلك الموارد المالية يجب ألا يتم استخدامها ك رأس مال عامل في الأجل  
التفسير لأعراض عمليات المشروع اليومية ، فإذا ما اضطرت الشركة الى  
استخدام رأس مال طويل الأجل في دفع مصروفات التشغيل اليومية ، فإن ذلك لن  
ينتج إيرادات كافية من الاعمال اليومية لتغطية مصروفات التشغيل ، وذلك سيعبر  
بالفعل عن وجود مشكلة سيولة رئيسية يمكن ان يؤدي الي عدم قدرة الشركة على  
سداد مطالباتها المستحقة وبالتالي سوف تتعرض للخروج حتما من النشاط .

### 6/3 العلاقة التشغيلية بين الميزانية العمومية وقائمة الارباح والخسائر Working Relationship between the Balance Sheet and P&L Statement

#### 6/3/1 العلاقة بين القوائم المالية

##### Relationships Among Financial Statements

عادة ما يتم إعداد كل من : قائمة المركز المالي (الميزانية) ، قائمة الدخل ،  
وقائمة التدفقات النقدية وفقا لنفس المعلومات الأساسية بالعمليات التي تقوم بها  
المنشأة ، ولكن تعرض كل قائمة منها رؤية مختلفة للمنشأة ، ولا يجب أن ينظر  
إلى هذه القوائم على أنها بدائل لبعضها البعض ، وبدلا من ذلك يتم كل منها  
بالأهمية في ضوء عرض المعلومات المالية الرئيسية عن المنشأة .  
ويفسر الشكل التالي كيف ترتبط القوائم المالية الثلاث بالفترة الزمنية التي  
تغطيها ، ويوضح الخط الأفقي الزمن (على سبيل المثال : شهر أو عام) ، وفي  
بداية نهاية النقط الزمنية ، تعد المنشأة قائمة المركز المالي (الميزانية) التي توفر  
رؤية ساكنة في ضوء الجوانب المالية لمركز المنشأة ، وتغطي القائمتان الأخرتان  
- قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية - الفترة الزمنية البينية بين الميزانيتين  
وتساعدان في تفسير التغيرات الهامة التي حدثت خلال الفترة .



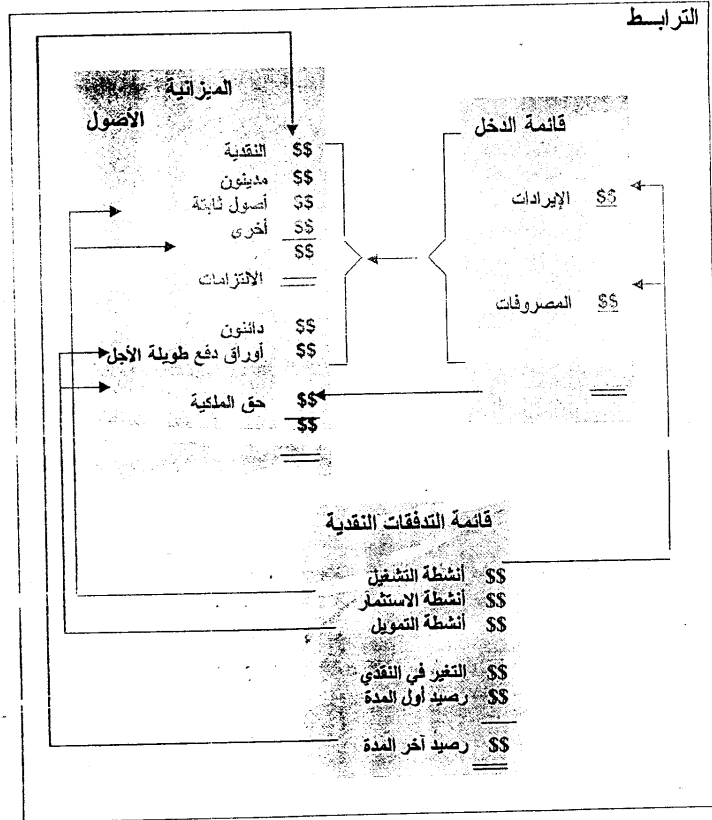
فإذا ما تم تفهم أين تقف المنشأة في فترتين زمنييتين بالإضافة إلى التغيرات التي حدثت خلال الفترة البيانية في الأمثلة الخاصة بالربح (قائمة الدخل) بالمنشأة وبالنقدية بالمنشأة (قائمة التدفقات النقدية) سيتم التعرف على نحو أفضل على المنشأة التي نقوم بتقييم التدفقات النقدية المستقبلية بها - وتمثل في تلك المعلومات المفيدة لكل من المستثمرين والدائنين والإدارة ، وغيرهم .

ونظرا لأنه يتم إعداد كل من الميزانية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية من خلال استخدام نفس المعلومات المالية الأساسية ، يتضح عن الارتباط الوثيق بين هذه القوائم وبعضها البعض ، ويوضح الشكل التالي تلك العلاقات .

تعد الميزانية تفصيلا للمعادلة المحاسبية وتفسر الفئات المختلفة للأصول والالتزامات وحق الملكية ، كما تفسر قائمة الدخل التغيرات في المركز المالي (أي بالأصول والالتزامات) التي تنتج عن العمليات التي يتم من خلالها توليد الأرباح في ضوء ما يتم من عمليات الإيرادات والمصروفات ، ويعبر الرقم الناتج - صافي الدخل - عن الإضافة إلى حق الملكية بالمنشأة ، وتفسر قائمة التدفقات النقدية سبل زيادة وتخفي النقدية خلال الفترة وفقا لأنشطة التشغيل والاستثمار والتصويل بالمنشأة ، ويطلق على هذه العلاقة بين القوائم المالية الترابط articulation .



الميزانية المحاسبية وقائمة التدفق النقدي



### 6/3/2 استخدام المديرين حسابات الميزانية العمومية في العمليات اليومية Manager's Use Of balance Sheet Accounts In Daily Operations

أن مديري الفندق يتعاملون بصفة رئيسية مع قائمة الأرباح والخسائر ، حيث أن تلك القائمة هي التي تقيس الأداء المالي للقسم والفندق أو المطعم كما يتم استخدامها كأداة إدارية لتحسين العمليات ، ويجب أن يركز المديرون على إدارة أعمالهم بفعالية لتحقيق النتائج المقررة في الموازنة أو في التنبؤات ، أن نتائج الأرباح والخسائر لكل شهر تساعد هؤلاء المديرين على تخصيص وتقسيم الأداء الفعلي بالإضافة إلى التخطيط للأداء المستقبلي .

أن مديري الفندق يستخدمون رأس المال العامل للشركة (وإنشدي تستخدمه الميزانية العمومية) في عملياتهم اليومية ، حيث يستخدمون الأصول المتداولة للشركة بصفة رئيسية ، فهم ينفقون النقدية لشراء المخزون (أصل متداول) أو لسداد أجور العاملين (التزام متداول) لإنتاج السلع والخدمات ، ويتوقع أن يقوموا بإدارة تلك الحسابات أو النفقات حسب علاقتها بالموازنة وإجراءات الشركة ، أن رأس المال العامل يعبر عن كل من المقدار الذي يتعين على مديري الفندق أو المطعم استخدامه للعمليات اليومية بالإضافة إلى المقدار أو الرصيد في حساب النقدية الذي لم ينفق بعد ويكون متاحا للعمليات ، أن إدارة رأس المال العامل بفعالية في العمليات اليومية يؤدي إلي تعظيم رأس المال العامل والذي يكون متاحا للعمليات المستمرة ، وبالإشارة إلى دورة تشغيل المشروع الموضحة في الشكل رقم (6/1) والذي يصور تلك العلاقة ، يتم تتبع الأسهم لرؤية تدفق رأس المال العامل في العمليات اليومية ، حيث يوفر رأس المال العامل الأصول المتداولة لإنتاج المنتجات والخدمات للعملاء ، و يلاحظ أن كل شيء يبدأ بحساب النقدية ، حيث يمثل المخزون أحد الأصول المتداولة بالميزانية العمومية ، كما أن الأجور

---

 الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي
 

---

والمزايا تمثل مصروفات تشغيلية في قائمة الأرباح والخسائر والتي تستخدم لإنتاج المنتجات والخدمات ، والذي يستخدم لإنتاج الأصول والمصروفات ذات الصلة .

وعندما يحدث البيع فإن المدفوعات النقدية مقابلة يتم إيداعها مباشرة داخل حساب النقدية ، أما مبيعات البطاقة الائتمانية يتم إدخالها داخل حسابات المدينين وبعد ذلك داخل حساب النقدية عندما يتم استلام التحويل الإلكتروني للأموال ، ويتم نقل مبيعات البطاقة المباشرة داخل حسابات المدينين عندما يتم سداد قيمة تلك الحسابات ، أن فترة سداد الحسابات خلال 30 يوم تعتبر مقبولة ، إلا أن عدم سدادها خلال فترات من 30 إلى 60 يوم ، أو من 60 يوم حتى 90 يوم أو أكثر من 90 يوم تؤدي إلي تقييد حرية حساب النقدية ، وبالتالي يعتبر محدد للتدفق النقدي ، و كلما زادت كفاءة استخدام الشركة لأصولها كلما زادت سرعة تحصيلها لمبيعاتها ، وكلما تحسن التدفق النقدي وكلما كانت الصحة المالية للشركة أفضل .

أن عديد من الحسابات في الشكل (6/1) تمثل حسابات الإيرادات والمصروفات التي تعتبر جزء من قائمة الأرباح والخسائر ، على سبيل المثال فإن مقدار الأجور المستحقة في قائمة الأرباح والخسائر يتم تحديدها عن طريق المقدار الذي ينفقه المديرون في تكاليف الإدارة والعمالة بنظام الساعة بالإضافة إلي العمل الإضافي ، أن تلك التكاليف يتم الاعتراف بها في الحال كمصروف في قائمة الأرباح والخسائر التي يتم تحميلها عليها في سبيل توفير المنتجات والخدمات للعملاء ، وتلك التكلفة يتم الاعتراف بها في الميزانية العمومية كأجور مستحقة حتى يتم إصدار وتحرير ودفع الشيكات للعاملين ، في ذلك الوقت يتم تخفيض الأجور المستحقة ويتم تخفيض حساب النقدية بالتبعية ، وحيث أن الوقت المرتبط بالعملية المحاسبية يعتبر مختلفا بالنسبة لقائمة الأرباح والخسائر والميزانية العمومية إلا أنها سوف يتم تضمينها في نفس الفترة الزمنية والتي عادة ما تكون

شهر أو فترة معينة، كما أن النقدية وحسابات الدائنين يتم الاعتراف بها في نهاية الشهر أو نهاية الفترة المحاسبية .

وتوجد نفس العلاقة بين المخزون ومصروف التشغيل ، حيث عندما يقوم المدير بشراء مواد ومهمات النزلاء والبياضات بالنسبة لقسم الغرف ، فسوف تزيد حسابات مخزون مواد ومهمات النزلاء و بياضات الغرف عندما يتم استلام تلك المواد والمهمات من الموردين ، وبعد ذلك يتم الاعتراف بإجمالي المصروفات وكذلك حسابات الدائنين حتى يقوم المدير باستلام التوثيق المستندي والموافقة عليه وإرسال الفاتورة إلى قسم المحاسبة لسدادها ، وعندما يتم تسليم شيك سداد حسابات الدائنين ، فإن حسابات الدائنين تنخفض وبالتبعية ينخفض حساب النقدية ، وعند تلك النقطة فإن العمليات تؤثر فقط على حسابات الميزانية العمومية والمخزون وحسابات الدائنين على النحو التالي :

#### الخطوة الأولى :

أن تلك العملية عندما يتم شراء المخزون تزيد من المخزون وتزيد أيضا حسابات الدائنين .

#### الخطوة الثانية :

أن العملية عندما يتم سداد الفاتورة يترتب عليها تخفيض حسابات الدائنين وبالتبعية تخفيض حساب النقدية .

تعد الميزانية تصميلا للمعادلة المحاسبية وتفسر الفئات المختلفة للأصول والالتزامات وحق الملكية ، كما تفسر قائمة الدخل التغيرات في المركز المالي (أي بالأصول والالتزامات) التي تنتج عن العمليات التي يتم من خلالها توليد الأرباح في ضوء ما يتم من عمليات الإيرادات والمصروفات ، ويعبر الرقم الناتج من قائمة الدخل - عن الإضافة إلى حق الملكية بالمنشأة ، وتفسر قائمة التدفقات

### الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

النقدية سبل زيادة وتخفي النقدية خلال الفترة وفقا لأنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل بالمتشاة ، ويطلق على هذه العلاقة بين القوائم المالية الترابط

#### . articulation

وعندما يتم اخذ المواد والمهمات من المخزون ووضعها محل التشغيل والاستخدام يتم تحميل حسابات المصروفات المتأخرة في قائمة الأرباح والخسائر، على سبيل المثال عندما يتم سحب بياضات بمبلغ \$ 2000 ، ومهمات للنزلاء بمبلغ \$1000 من المخزون فإنه يتم وضعها محل التشغيل بمصروفات تشغيل مهمات النزلاء في قائمة الأرباح والخسائر لقسم الغرف على النحو التالي :

#### عملية البياضات

انخفاض في حساب مخزون البياضات (أصول متداولة) - \$ 2000

زيادة في حساب مصروف البياضات (حساب الأرباح والخسائر) + \$ 2000

#### عملية مهمات النزلاء

انخفاض في حساب مخزون البياضات (أصول متداولة) - \$ 1000

زيادة في حساب مصروف البياضات (قائمة الأرباح والخسائر) + \$ 1000

### 6/3/3 أوجه التشابه والاختلاف بين الميزانية العمومية وقائمة الأرباح والخسائر

#### Differences and Similarities between the Balance Sheet and the P&L

عن طريق فحص خصائص العمليات التي تؤثر على قائمة الأرباح والخسائر

والميزانية العمومية يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف على النحو التالي :

#### أوجه الاختلاف

1- ان قائمة الأرباح والخسائر تظهر العمليات المالية خلال فترة من الزمن

Period of Time على سبيل المثال شهر او سنة ، اما الميزانية العمومية فيسب

تظهر المعلومات المالية عند او في تاريخ محددة **a Specific Time or Date** مثل نهاية الشهر او نهاية السنة .

2- ان قائمة الارباح والخسائر تسجل قيم **amounts** الايرادات والمصروفات والارباح خلال فترة زمنية محددة ، اما الميزانية العمومية فهي تسجل قيم الحساب او الارصدة **amount or balances** عند نهاية فترة زمنية محددة .

3- ان قائمة الارباح والخسائر تعتمد على جمع وحساب اجماليات **accumulate and Totals** الايرادات المستلمة والمصروفات المحملة على الشهر او على فترة محاسبية، حيث يبدأ الشهر الجديد بأرصدة صفرية **Zero Balance** في قائمة الارباح والخسائر، اما الميزانية العمومية فانها تسجل نشاط الحساب **Account Activiting** اثناء الشهر او خلال فترة محاسبية ، كما ان الرصيد يظل في نهاية الشهر .

4- ان قائمة الارباح والخسائر تستخدم عن طريق مديري الفندق في تشغيل اقسامهم ، كما انها تقيس **Measure** الاداء المالي للقسم ، اما الميزانية العمومية فهي ايضا تستخدم عن طريق مديري الفندق في تشغيل اقسامهم ، الا انها ايضا تستخدم عن طريق الملاك والمستثمرين والمؤسسات المالية الخارجية في التقييم **Evaluating** او تحديد قيمة **Value** وصافي ثروة **Net Worth** الفندق .

**أوجه التماثل**

- 1- ان كلا القائمتين تخضع لمبادئ المحاسبة المقبولة والمعترف عليها بوجه عام.
- 2- ان قسم المحاسبة والفندق أو قسم المحاسبة بالشركة المالكة يقوموا باعداد القائمتين الماليتين .
- 3- ان كلا القائمتين لديهما حسابات تستخدم في رأس المال العامل .

**6/4 قائمة التدفق النقدي The Statement of Cash Flow****Purpose الغرض 6/4/1**

أن الغرض الرئيسي من قائمة التدفقات النقدية هو توفير المعلومات عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية لمنظمة الأعمال خلال الفترة المحاسبية ، (إن مصطلح التدفقات النقدية يشتمل على كل المتحصلات والمدفوعات النقدية) ، بالإضافة إلى ذلك ، فالقائمة تستهدف توفير المعلومات عن الأنشطة الاستثمارية والتمويلية للشركة خلال الفترة ، وهكذا فإن قائمة التدفقات النقدية تساعد المستثمرين والدائنين ، وغيرهم في تقييم بعض العناصر مثل :

- قدرة المنشأة على توليد تدفقات نقدية موجبة في الفترات المستقبلية .
  - قدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها ودفع التوزيعات .
  - حاجة المنشأة إلى التمويل الخارجي .
  - أسباب الاختلافات بين مقدار صافي الدخل ، وصافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية .
  - تحديد الجوانب النقدية وغير النقدية للعمليات الاستثمارية والتمويلية للشركة خلال الفترة .
  - أسباب التغيير في مقدار النقدية وما يعادلها في بداية ونهاية الفترة المحاسبية .
- وباختصار ، تساعد قائمة التدفقات النقدية مستخدمي القوائم المالية في تقويم قدرة الشركة على تدبير نقدية كافية في الأجل الطويل ، ولهذا السبب ، تعتبر قائمة التدفقات النقدية مفيدة عمليا لكل شخص مهتم بالصحة المالية للشركة ، مثل الدائنين في الأجل القصير والطويل ، والمستثمرون ، والإدارة لكل من المنافسين الحاليين والمرتبين .

## الفصل السادس

تمثل قائمة التدفق النقدي القائمة المالية الثالثة التي تستخدم في قياس الأداء المالي للفندق ، وعموما تركز تلك القائمة على مجالين لعمليات الفندق هي :

**أولاً :** تمثل حساب النقدية في الميزانية العمومية ، حيث تحدد حركة النقدية لداخلية والخارجية في حساب النقدية وتحفظ بمقدار الأرصدة النقدية الافتتاحية والختامية ، وتعتبر السيولة Liquidity هي المصطلح الرئيسي وأساس القياس .

**ثانياً :** تمثل مصادر واستخدامات الاموال المتولدة عن طريق الفندق عند استخدام للحسابات في الميزانية العمومية في العمليات اليومية . ان رأس المال العامل هو المصطلح الرئيسي واساس القياس .

### 6/4/2 التعريف والخصائص

تقيس قائمة التدفق النقدي مقدار النقدية التي لدى الشركة أو الفندق ومقدار التدفقات النقدية لدى الشركة والفندق أثناء مسار العمليات اليومية .

ان المصدر الرئيسي للنقدية يجب ان يتمثل في الإيرادات المتولدة عن طريق عمليات الشركة أو الفندق ، ويجب ان تكون كافية لتغطية كافة المصروفات المحملة بهدف توليد المنتجات والخدمات والارباح . ان الخصائص الرئيسية لقائمة التدفق النقدي تتمثل في الآتي :

- 1- أنها تتضمن حساب النقدية في الميزانية العمومية .
  - 2- ان لها ارصدة بداية و آخر المدة .
  - 3- انها تظهر مقدار الاموال المستخدمة في العمليات اليومية للمشروع او الفندق.
  - 4- انها تقيس السيولة .
  - 5- انها مكون رئيسي لرأس المال العامل .
- كما انها تعكس الزيادات والإنخفاضات في حسابات الميزانية العمومية .



### 6/4/3 التدفق النقدي والسيولة Cash Flow and Liquidity

أن العناصر الرئيسية للعديد لقياس وإدارة النقدية تعتبر هامة لأغراض دراسة صناعة الفندق ، ويتعين معرفتها وفهمها عن طريق مديري الفنادق . حيث يجب جذب الانتباه نحو إدارة النقدية والاحتفاظ برصيد نقدية كافي يكفل الوفاء يدفع كافة المصروفات والالتزامات لتوليد ربح تشغيل ملائم .

#### التدفق النقدي

أن السبب الرئيسي الذي يجعل حساب النقدية في الميزانية العمومية هاما جدا يتمثل في حتمية أن تحتفظ الشركة أو الفندق برصيد كبير كفاية في حساب النقدية لدفع كافة المصروفات التشغيلية في الوقت المناسب وبطريقة تتسم بالكفاءة ، أن شراء المهمات والمواد من البائعين ، ودفع الأجور للعاملين وسداد الالتزامات طويلة الأجل على سنبل المثال قروض البنوك في الوقت المستحق أمرا ضروريا لنجاح الشركة أو الفندق . أن المدير المالي للفندق يعتبر المسئول عن إدارة حساب النقدية حيث لا يتم صرف أي مدفوعات للالتزامات إلا إذا كانت هناك أموال في حساب النقدية لتغطية تلك المصروفات والالتزامات .

أن الزيادات النقدية تأتي من خلال الإيرادات المسجلة في قائمة الأرباح والخسائر كنتيجة للأنشطة التشغيلية ، وعلى وجه التحديد فإن حساب النقدية يتزايد مع الإيداعات النقدية اليومية للفندق (بالإضافة إلى إيداعات الشيكات السياحية والشيكات المستلمة من الأفراد والشركت لسداد قيمة المنتجات والخدمات المقدمة عن طريق الفندق أو التي يتم المطالبة بها مباشرة للعميل) ، ففي كل يوم يستلم الفندق أيضا تحويلات نقدية إلكترونية مباشرة داخل حساب النقدية من شركات بطاقات الائتمان في سداد حسابات النزلاء المدفوعة عن طريق بطاقات الائتمان ، وأخيرا فإن حسابات

محددة يتم المطالبة بقيمتها إلى نزلاء فريدين أو شركات تتحرك من خلال دورة حسابات المدينين إلى الفندق في سداد القيم المملوكة للفندق .

إن النقدية تمثل احد الاصول المتداولة في الميزانية العمومية ، حيث انها دائما ما سيكون لها رصيد افتتاحي في بداية الشهر ، كما ان لها نشاط اثناء الشهر ورصيد ختامي في نهاية الشهر ، ذلك النشاط في حساب النقدية يمثل التدفق النقدي للشركة .

### السيولة

تعبر السيولة الى مقدار النقدية او ما في حكمها التي تحوزها الشركة لتغطية مصروفاتها التشغيلية اليومية والتي تحتفظ بها في حسابات النقدية او ما في حكمها في الميزانية العمومية . وهي تتضمن طول الزمن الذي ستأخذه بوجه عام لتتحول الى نقدية كحساب في الميزانية العمومية ، وللتوضيح يتم النظر الي بعض أمثلة حسابات الأصول في الميزانية العمومية على النحو التالي :

#### 1- اتقنية Cash

هي الأصول الأكثر سيولة بين كافة بنود الأصول ، حيث انها متاحة للاستخدام في الحال .

#### 2- ما في حكم النقدية Cash Equivalent

هو الأصل الثاني الأكثر سيولة ، حيث أنها تعتبر أصول متداولة يمكن تحويلها إلى نقدية في غضون ساعات ، على سبيل المثال الفترة من 24 ساعة إلى 48 ساعة ، فالأسهم العادية وسندات الخزينة أو سندات الشركات وشهادات الإيداع تعتبر أمثلة على ما في حكم النقدية ، وتلك الأصول يمكن بيعها ، ويتم إيداعها في حسابات نقدية في غضون أيام بسيطة .

**3- الأصول السائلة Liquid Assets**

هي الحسابات التي بطبيعتها تصبح نقدية ، فحسابات المدينين هي مثال على الأصل السائل ، فمتى تم إجراء عملية البيع يتم إرسال الفاتورة إلى المشتري ويتم السداد بعد ذلك ، وترسل النقدية المستلمة إلى البنك حيث تودع في حساب النقدية، وكل ذلك يمكن أن يتم خلال أيام أو أسابيع .

**4- الأصل غير السائل No liquid Asset**

هو الحسابات التي تعتبر غير وثيقة القرب من أن تتحول إلى نقدية ، ويعتبر المخزون مثالا عن الأصل المتداول غير السائل ، فالواقع يشير إلي أن الأموال المرتبطة بالمخزون تعنى أنها لم يتم بيعها بعد ، وفي الواقع توجد ثلاثة أنواع من المخزون التي تعكس ثلاثة مراحل من السيولة :

**(a) البضائع التامة Finished Goods**

تمثل مخزون المنتجات المجمعمة والتامة في مصنع الإنتاج ، والتي ينتظر أن يتم شحنها أو تلك التي على ارفف الموزع في طريقها للشحن إلى تجار التجزئة، أو في ارفف تجار التجزئة الجاهزة للبيع إلى العملاء .

**(b) البضاعة تحت التشغيل Work-in-Process**

تعبّر عن المخزون الذي يمثل عملية تحت التجميع في مرحلة المنتج النهائي ، فهي لم تعد مواد خام وإنما ستصبح قريبا منتجات تامة .

**(c) المواد الخام Raw Materials**

تشير إلى المخزون الذي لم يتم استخدامه بعد في إنتاج احد السلع ، حيث مازال موجود على الأرفف في مخازن الاستيداع ، وهو يأخذ مدة طويلة جدا حتى يتم تحويله إلى نقدية .

وبطبيعة الحال فإن المنتجات التامة هي أكثر الأنواع قربا من تحولها الى مبيعات ونقدية مقارنة بالبضاعة تحت التشغيل او المواد الخام ، فالمخزون التام لكثير سيولة من النوعين الاخرين .

#### 5- الاصول طويلة الاجل Long-Term-Assets

هي الأصول التي لا يستهدف أن تتحول إلى نقدية ولكن يتم استخدامها في العمليات اليومية للشركة خلال فترة ممتدة من الوقت . فهي ترتبط بتمويل استثمارات الشركة ، وتمثل الأصول التي لديها عمر إنتاجي أطول بصفة عامة من سنة إلى 50 سنة . وهي سوف يتم بيعها فقط أو يتم إجلائها عندما يتم إهلاكها بالكامل أو عندما تكون بالية أو مستهلكة .

ومن الأهمية بمكان ان تحتفظ الشركة بمستويات مقبولة للسيولة ، وكل صناعة لها معيار معين يحدد مقدار النقدية او ما في حكمها التي يجب ان تحتفظ به الشركة ليكون لديها مستويات مقبولة من السيولة ، أن هناك مقياسين لذلك هما رأس المال العامل ونسبة أو مؤشر التداول ، حيث يعرف رأس المال العامل بأنه الاصول المتداولة مطروحا منها الالتزامات المتداولة . وهو يوحى ضمنا بأن الشركة يتعين ان يكون لديها مقدار مرتفع من الاصول المتداولة اكبر من الالتزامات المتداولة . ويعنى ذلك ان الشركة تمتلك كثير من الاصول المتداولة مقارنة بما يستحق عليها من التزامات متداولة . ومن الأهمية التطلع الى اتجاه او توجه رأس المال العامل من شهر الى شهر آخر ، حيث قد يصبح كثيرا وقويا او قد يكون صغيرا او يصبح محل او مشكلة .

أما مؤشر التداول Current Ratio فهو يمثل الأصول المتداولة مقسوما على الالتزامات المتداولة ، ويتم التعبير عن تلك العلاقة في صورة نسبة مئوية ، مرة واحدة في الشهر . يعتبر مؤشر تداول أكثر من واحد صحيح حيث أن ذلك

الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

يعنى أن الشركة لديها مزيد عن الأصول المتداولة أكبر من الالتزامات المتداولة ، ومن المهم أيضا أن يتم النظر إلى الاتجاه الذي يتحرك خلاله مؤشر التداول هل هو قوى أم ضعيف ؟ هل هو مرتفع أم آمن ، أم منخفض وغير آمن ؟ ، أن معايير الصناعة سوف يتم تطبيقها على مؤشر التداول للشركة لتحديد ما إذا كانت مقبولة وتتحرك في الاتجاه الصحيح أم لا .

وللتوضيح يتم استخدام نفس المعلومات المالية في الشكل رقم (6/1) لإبراز قيمة رأس المال العامل وحساب مؤشر التداول .

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الالتزامات المتداولة

$$205 - \$125 = \$80$$

مؤشر التداول = الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة

$$205 / \$125 =$$

$$1.64 =$$

6/4/4 تبويب التدفق النقدي Classification of Cash Flow

يتم تبويب أنشطة التدفق النقدي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تصنف طبيعة التدفق

النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج هي :

1- الأنشطة التشغيلية Operating Activities

2- أنشطة الاستثمار Investing Activities

3- أنشطة التمويل Financing Activities

الأنشطة التشغيلية Operating Activities

وفيما يلي شرح موجز لتلك الأنواع :

إن قسم الأنشطة التشغيلية يبين الآثار النقدية لإيرادات ومدفوعات العملييات

وبطريقة أخرى ، فإن قسم الأنشطة التشغيلية في قائمة التدفقات النقدية يشمل على

الأثار النقدية لتلك العمليات المقرر عنها في قائمة الدخل ، ولشرح هذا المفهوم ، أخذنا في الاعتبار آثار المبيعات الآجلة : يتضح أن المبيعات الآجلة يقرر عنها في قائمة الدخل في الفترة التي تحدث فيها المبيعات ، لكن الأثار النقدية التي تحدث لاحقا تظهر حينما تحصل المديونية نقدا ، فإذا حدثت تلك الأحداث في فترات محاسبية مختلفة ، فإن قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية سوف تختلف ، ومثل هذه الاختلافات ربما توجد بين الاعتراف بالمصروف والمدفوعات النقدية المرتبطة به مثال ذلك مصروف ومكافآت ترك الخدمة **Post retirement** التي يحصل عليها العاملين خلال الفترة الحالية ، ما لم يمول هذا المصروف من الجهة الواسية **Trustee** ، فإن المدفوعات النقدية قد لا تحدث لعدة سنوات ، بعد إحالة العاملين إلى التقاعد .

ويلاحظ أن المتحصلات والتسديدات للفوائد تبوب كأششطة تشغيلية وليست كأششطة استثمارية أو تمويلية .

#### أنشطة استثمارية Investing Activities

تقدم التدفقات النقدية المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية الأثار النقدية للعمليات المتعلقة بأصول المصنع ، والأصول غير الملموسة ، والاستثمارات وهي تتضمن :

المدفوعات النقدية	المتحصلات النقدية
مدفوعات عن حيازة استثمارات أو أصول القيم المقمة إلى المقرضين	متحصلات نقدية من بيع استثمارات أو أصول المصنع متحصلات نقدية من قيمة أصل القروض

#### أنشطة تمويلية Financing Activities

هي عبارة عن التدفقات النقدية الناتجة عن الأنشطة التمويلية بما فيها العناصر

التالية التي تنتج عن تمويل عمليات المديونية **debt** وحقوق الملكية **Equity** :

المدفوعات النقدية	المتحصلات النقدية
تسديدات القروض (ماعدا الفوائد المدفوعة)	تسديدات من كل الافتراض بطول الجمل والقصير الأجل
تسديدات إلى الملاك مثل التوزيعات النقدية .	تسديدات من الملاك (مثل سبيل المثل إصدار أسهم)

الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

شركة اليسون قائمة التدفقات النقدية عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2001	
	التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية :
\$ 870.000	النقدية من العملاء
\$ 10.000	الفوائد والتوزيعات المستلمة
\$ 880.000	النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية
\$( 764.000)	النقدية المدفوعة للموردين والعملاء
(28.000)	الفوائد المدفوعة
(38.000)	صرايب الدخل المدفوعة
(830.000)	النقدية المستخدمة في الأنشطة التشغيلية
\$ 50.000	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية :
(65.000)	مشتريات الأوراق المالية المتداولة في سوق الأوراق المالية
\$ 40.000	متحصلات من بيع الأوراق المالية
(17.000)	القروض الممنوحة للمقرضين
12.000	المتحصلات من القروض
(160.000)	مشتريات أصول
75.000	متحصلات من بيع أصول
(115.000)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية :
\$ 45.000	متحصلات من الاقتراض قصير الأجل
(55.000)	مدفوعات لتسوية الديون قصيرة الأجل
100.000	متحصلات من إصدار السندات
50.000	متحصلات من أسهم رأس المال
40.000	التوزيعات المدفوعة
100.000	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
\$ 35.000	صافي الزيادة / النقص في النقدية
20.000	+ النقدية أو ما يعادلها في أول يناير
\$ 55.000	النقدية أو ما يعادلها في آخر ديسمبر

وباختصار تشتمل التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على :

المدفوعات النقدية	المتحصلات النقدية
مدفوعات إلى الموردين عن بضائع وخدمات بما فيها المدفوعات للعميلين	المتحصلات من العملاء عن مبيعات السلع والخدمات
مدفوعات الفوائد	الفوائد والتوزيعات المستلمة
مدفوعات صرايب الدخل	متحصلات أخرى عن عمليات منها عسى تسجيل
نفقات أخرى متعلقة بالعمليات التشغيلية منها على سبيل المثال ، مدفوعات عن تسويات الدعوى القضائية	المثال المتحصلات الناتجة عن تسويات الدعوى القضائية

وتشير المبالغ المعاد تسديدها عن قروض إلى مدفوعات القروض فقط ، وليست مدفوعات عن حسابات الدائنين أو الالتزامات المستحقة ، فمدفوعات حسابات الدائنين والالتزامات المستحقة تعتبر بمثابة مدفوعات لتوريد بضائع وخدمات ، ومن ثم تبويب تدفقات نقدية خارجة من أنشطة تشغيلية . أيضا ، يذكر أن كل مدفوعات الفوائد تبويب كأنشطة تشغيلية .

وبصفة أساسية يرتبط مديرو الفنادق بالأنشطة التشغيلية إلا أنهم يجب أن يكون لديهم فهم جيد بأنشطة التمويل والاستثمار .

تتضمن الأنشطة التشغيلية التدفق النقدي الداخل Cash Inflow بصفة رئيسية الناتجة من بيع البضائع والخدمات للنزلاء ، وذلك يمثل السبب الرئيسي لوجود الشركة أو المشروع ، ولذلك فإنه يعتبر النشاط الأكثر أهمية لتوليد التدفق النقدي . كما أن مديري الفنادق يرتبطون مباشرة بتعظيم إيرادات الفندق والمطعم . تتضمن التدفقات النقدية الخارجة المرتبطة بالأنشطة التشغيلية سداد الأجور والمزايا للعاملين ، وسداد المهمات والمواد للبائعين وسداد الضرائب والمصروفات الأخرى إلى الوكالات الملائمة ، مرة أخرى يرتبط مديرو الفنادق مباشرة بإدارة والرقابة على المصروفات وتعظيم الربحية ، والتي يجب أن تؤدي أيضا إلى خلق تدفق نقدي موجب قوى .

تتضمن أنشطة الاستثمار التدفق النقدي الخارج الذي يشتمل على أصول طويلة الأجل أو الاستثمار في الأوراق المالية . وعندما يتم عكس تلك الاستثمارات فإن التدفق النقدي للداخل يتم خلقه . على سبيل المثال إذا تم بيع الآلات القديمة أو بيع العقارات فإن ذلك يترتب عليه نقدية يتم استلامها وإيداعها في حساب النقدية ، ومن ثم يعتبر ذلك تدفق نقدي داخل ، نفس الأمر يحدث عندما يتم بيع الأوراق المالية قصيرة الأجل ويتم استلام النقدية وإيداعها في حساب النقدية ، أن المدير المالي مع الإدارة العليا للشركة ترتبط بصفة رئيسية بأنشطة الاستثمار .



## الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي

أما أنشطة التمويل فهي تتضمن خلق أو استخدام نقدية لأغراض تمويل الاستثمار ، أن للتدفق النقدي الداخل الناتج من بيع الأسهم العادية أو الحصول على قرض بنكي سيؤدي إلى زيادة في حساب النقدية ، أما للتدفق النقدي الخارج الناتج من شراء أسهم عادية أو سداد قرض بنكي سيؤدي إلى تخفيض حساب النقدية ، حيث تم استخدام الأموال لشراء الأسهم العادية أو لإعادة سداد القرض البنكي ، أن أنشطة التمويل تتضمن بصفة رئيسية قيام المالك وإدارة الشركة بالعمل مع المدير المالي والمدير العام في أداء أنشطة التمويل .

### مصادر واستخدامات قائمة الأموال Source and Use Of Funds Statement

أن قائمة مصادر واستخدامات الأموال تعتبر جزء من قائمة التدفق النقدي ، كما أنها توضح كيف تم خلق النقدية أو استخدامها بين الحسابات المختلفة في الميزانية العمومية ، وهي تتضمن التغيرات في الأرصدة لكافة الحسابات في الميزانية العمومية ، وهي ستكون مفيدة للإشارة مرة أخرى للمعادلة المحاسبية الأساسية عند مناقشة التغيرات في الحسابات الفردية في الميزانية العمومية التي تؤدي إلى مصادر للأموال أو استخدام للأموال .

### الأصول = الالتزامات + حقوق الملكية

وللتوضيح يتم البدء بالجدول التالي التي تفصل بين مصادر واستخدامات الأموال ، ومن ثم فإنها توضح الزيادات أو الانخفاض في الحسابات .

المصادر Sources	الاستخدامات Uses
1- الانخفاض في حسابات الأصول .	1- الزيادات في حسابات الأصول .
2- الزيادة في حسابات الالتزامات .	2- الانخفاضات في حسابات الالتزامات .
3- الزيادة في حسابات حقوق الملكية .	3- الانخفاضات في حسابات حقوق الملكية .

### مصادر النقدية Sources Of Cash

أن الانخفاض في احد حسابات الأصول يعنى أن رصيد الحساب قد انخفض أو هبط وقد تم تضمين مقدار قليل من النقدية في ذلك الحساب ، على سبيل المثال فإن تحصيل مبلغ \$5000 في حسابات المدينين يعنى أن حسابات المدينين قد انخفضت الآن بمقدار \$5000 ، وإحداث التوازن يتم زيادة مقدار مماثل في حساب النقدية (اصل متداول) حيث ترتفع بمقدار \$5000 ، وكمثال آخر عندما يتم وضع مخزون الأغذية (اصل متداول) بمبلغ \$3000 للاستخدام في الإنتاج ، أن القيد المحاسبي يتمثل في إحداث انخفاض بمقدار \$3000 في المخزون ، والذي تم بيعه ، كما انه يمثل زيادة بمقدار \$3000 في تكلفة الأغذية في حساب الأرباح والخسائر ، مرة أخرى فإن الانخفاض في المخزون يخلق مصدر للأموال، في كلا المثالين فإن الأموال قد تحررت من حساب الأصول المتداولة والتي أنتجت مصادر الأموال .

أن الزيادة في الالتزامات تعتبر أيضا احد مصادر النقدية ، وتعنى أن المالك قد قاموا بعمل مساهمات إضافية في الشركة كرأس مال ، أو أن المستثمرين قد قاموا بشراء مزيد من الأسهم العادية للشركة ، أو أن الأرباح المحتجزة قد تزايدت كنتيجة لزيادة في مقدار أرباح التشغيل ، أن كافة تلك العمليات تعتبر مصدر للنقدية حيث أن المقدار المستثمر في الشركة في حسابات حقوق الملكية قد تزايد، وبخصوص كل من تلك العمليات فإن القيد المحاسبي المناظر يتمثل في زيادة في حساب النقدية كمصدر للأموال .

### استخدامات الأموال Uses Of Cash

أن الزيادة في احد حسابات الأصول تعنى أن الرصيد في ذلك الحساب قد تزايد ويقتضي ذلك أن يتم مقابل وجود إنفاق نقدي ، على سبيل المثال فإن شراء

### المخزون - الممتلكات - قيمة النقدية - النفق النقدي

الشركة مواد خام بسداد قيمتها بمبلغ \$10000 يزيد من حساب المخزون . وذلك يعتبر استخدام للأموال حيث أن مبلغ \$10000 يستخدم لشراء المواد الخام وزيادة المخزون .

أما الانخفاض في الالتزامات فإنه يشير إلى استخدام النقدية ، ويعنى أن المقدار المستحق للبايعين أو الشركات الأخرى قد انخفض حيث أن الشركة قد قامت بسداده مقابله إليهم ، وباستخدام نفس مثال شراء المواد الخام بمقدار \$10000 دون أن يترتب على ذلك دفع النقدية يؤدي إلى العمليات التالية :

$$\text{المخزون} + \$10000 = \text{حسابات الدائنين} + \$10000$$

ذلك الجزء من العملية يمثل مصدر للأموال ، حيث أن الشركة لم تقم بدفع الفاتورة التي يبلغ مقدارها \$10000 ، أما الجزء الثاني من العملية يحدث عندما تقوم الشركة بسداد الفاتورة والذي يتم تمثيلها على النحو التالي :

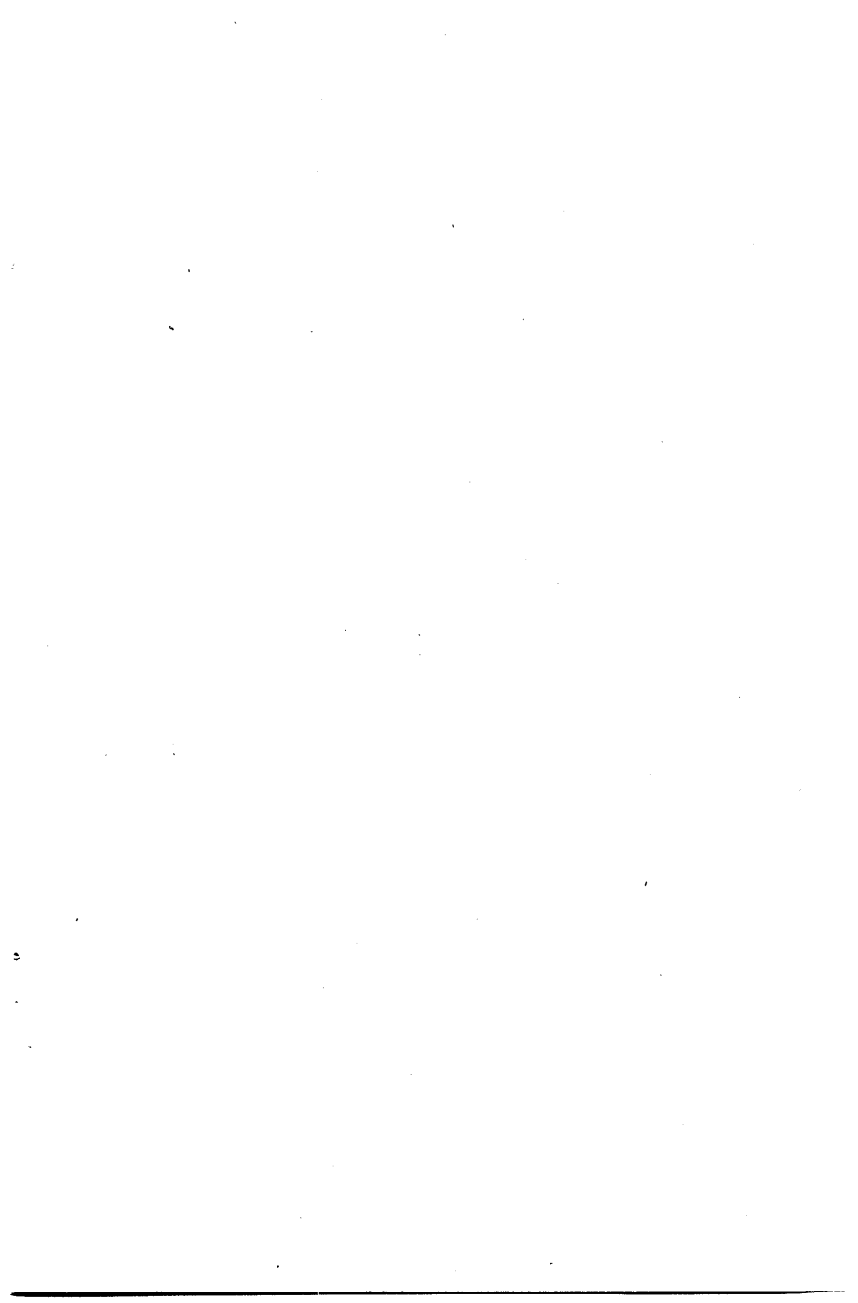
$$\text{حسابات الدائنين} - \$6000 = \text{النقدية} - \$10000$$

ويعتبر ذلك بمثابة استخدام للنقدية ، حيث يحدث انخفاض في حسابات الدائنين عندما تمثل العملية استخدام للأموال .

أما الانخفاض في حقوق الملكية فإنه يعتبر بمثابة استخدام للأموال ، وذلك يعنى أن حساب رأس المال المدفوع قد انخفض بسبب أن واحد أو عديد من الملاك قد سحب نقدية من حساب الأرباح المحتجزة لتغطية الخسارة ، أن ذلك يعتبر أيضا بمثابة مدفوعات نقدية ، في كل من تلك العمليات الخاصة بحقوق الملكية فإن قيمة الحساب قد أنخفض ، مما يستلزم وجود انخفاض مناظر في النقدية حيث تم دفع مقدار من النقدية لتغطية تلك العملية .

# الفصل السابع

## النظام الحاسبي الموحد للفنادق



التصل السابع

---

## الفصل السابع

### النظام المحاسبي الموحد للفنادق

#### Unified Accounting System for Hotels

- 7/1 طبيعة وأهمية النظام المحاسبي الموحد للفنادق .
- 7/2 الميزانية وحسابات الأصول والخصوم .
- 7/3 حساب الأرباح والخسائر حسب الأقسام .
- 7/4 الدفاتر المالية والتسويات الشهرية .

---

www.askzad.com

## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

### 7/1 طبيعة وأهمية النظام الموحد لحسابات الفنادق

تم طبع أول نظام محاسبي موحد للفنادق بمعرفة إتحاد الفنادق الأمريكي بمدينة نيويورك عام 1926 - وهو يمثل أول محاولة ناجحة لجهود إنشاء نظام محاسبي يتضمن مسئولية الحسابات لصناعة الفنادق .  
والنظام الموحد لحسابات الفنادق يزود صناعة الفنادق بالمواد المتعلقة بأعداد وتقديم البيانات المالية في شكل مرفقات نمطية .

كما يهدف النظام الموحد لحسابات الفنادق إلى تيويب مصادر الإيرادات والمصروفات وتوزيعها بالنسبة لأقسام الفندق عن طريق تقسيم حسابات التشغيل إلى أقسام منتجة تصور إيرادات كل قسم ومصاريفه المباشرة (قسم الغرف - قسم الطعام - قسم المشروبات - قسم التليفونات - قسم التنظيف الكيماوي - قسم الغسيل والكي - حمام السباحة وملاعب التنس بالإضافة لأي أقسام أخرى تدار لحساب الفندق كصالونات الحلاقة والتجميل ومحلات بيع السجائر والصحف والزهور).

ثم أقسام الخدمات أو المصاريف غير المباشرة كالمصاريف العمومية والإدارية ومصاريف قسم شئون الأفراد ومزايا الموظفين ومصاريف قسم الإعلان وقسم تنمية المبيعات والإضاءة والقوى المحركة ثم قسم الصيانة والإصلاح .

ثم القسم الثالث ويتضمن قيمة الأعباء الثابتة التي لا ترتبط بحجم الإيرادات ولكنها ترتبط بالفندق كأعباء منتظمة دورية مثل إيجار مبنى الفندق في حالة الفنادق المؤجرة والضرائب العقارية وأقسام التأمين والاستهلاكات .

كما يهدف النظام الموحد لحسابات الفنادق الأمريكي إلى تصوير حساب الأرباح والخسائر شهريا بطريقة يمكن معها ممن تتبع مراحل نتائج عمليات التشغيل حيث تبدأ المرحلة الأولى بإيجاد الفرق بين إيرادات الأقسام المنتجة ومصروفات التشغيل المتعلقة بها لإمكان الوصول إلى أرباح أقسام الإنتاج - وبإضافة نتيجة المرحلة

## التفصيل تسابع

الأولي إلى الإيرادات الأخرى المتنوعة وإيجار مناطق الاستغلال داخل الفندق يتم الحصول على إجمالي دخل التشغيل ، ويخصم منه كافة المصاريف غير المباشرة أو مصاريف قسم الخدمات للوصول إلى إجمالي ربح التشغيل .  
أما المرحلة الأخيرة فتصور صافي أرباح الفندق بعد خصم الأعباء الثابتة كالتأمين والاستهلاكات .

### 7/2 الميزانية وحسابات الأصول والخصوم

يوضح الشكل رقم (7/1) الميزانية العمومية طبقاً للنظام المحاسبي الموحد الأمريكي للفنادق .  
وفيما يلي شرح موجز لمكونات الميزانية العمومية طبقاً للنظام المحاسبي الموحد الأمريكي :-

#### A- الأصول

##### 1- النقدية

وتتضمن النقدية الغير مقيدة (الحررة) بالصندوق ، والودائع تحت الطلب ، أما النقدية التي يتم حجزها بصفة رسمية لأغراض احتياطي الإحلال والتجديد للممتلكات والمعدات فيجب تضمينها في أصول أخرى بالأصول الغير متداولة ويجب الإفصاح عن تلك القيود في الإيضاحات للقوائم المالية .

##### 2- حسابات مدينة تجارية

يجب أن تشمل الحسابات المدينة التجارية إجمالي المبالغ المستحقة للفندق عن الحسابات المفتوحة والمحملة على حسابات النزلاء والمستأجرين والحسابات المستحقة من الملاك والمديرين والعاملين ، كذلك الوحدات التابعة يجب إدراجها منفصلة إلا إذا كانت غير هامة أو مؤثرة .



شركة فنادق (7/1)  
الميزانية العمومية طبقاً للنظام المحاسبي المعمول به في الفنادق

السنة المالية المنتهية		فندق		
31 ديسمبر		الميزانية		
20	20	الأصول		
جنيه	جنيه			
				أصول متداولة
				نقدية
				نقدية بالصندوق
				بنوك - ودائع تحت الطلب
				بنوك - ودائع لأجل
				مجموع النقدية
				مدينون
				عملاء
				شيكات تحت التحصيل
				متنوعون
				المستحق على الفنادق الشقيقة
				مجموع المدينون
				ناقصا : مخصص الديون المشكوك في تحصيلها
				صافي المدينون
				مخزون
				مصروفات مدفوعة مقدما
				أخرى
				مجموع الأصول المتداولة
				أصول أخرى
				مصاريف ما قبل الافتتاح (بعد الاستهلاك)
				مصاريف مؤجلة
				أخرى
				مجموع الأصول الأخرى
				مجموع الأصول

شركة الفنادق السابع

		<u>فندق</u>	
		<u>الميزانية</u>	
		<u>الالتزامات ومستحققات المالك</u>	
<u>السنة المالية المنتهية</u>			
<u>31 ديسمبر</u>			
<u>20</u>	<u>20</u>		
<u>حذبه</u>	<u>حذبه</u>		
		<u>الالتزامات متداولة</u>	
		بنوك - سحب على المكشوف	
		شيكات مؤجلة	
		دائنون	
		مصاريف مستحقة	
		تأمينات مقدمة	
		أخرى	
		المستحق للفنادق الشقيقة	
		<u>احتياطيات ومخصصات</u>	
		احتياطي الإحلال والإضافات للأثاث والمعدات	
		مخصص إحلال وتجديد أدوات التشغيل	
		<u>الشركة المدبرة</u>	
		رأس مال التشغيل	
		اتعاب إدارة مستحقة	
		حساب جارى	
		<u>مجموع الالتزامات المتداولة</u>	
		<u>الشركة المالكة</u>	
		حساب جارى	
		حساب حصة المالك في الأرباح	
		<u>مجموع مستحققات المالك</u>	
		<u>مجموع الالتزامات ومستحققات المالك</u>	

### نظام المحاسبة الموحد للفنادق

أما الحسابات التي لا يتوقع تحصيلها خلال الـ 12 شهر التالية يجب ألا تدرج هنا تحت هذا البند ولكن يجب أن تدرج تحت بند حسابات مدينة غير متداولة **Non**

#### • Current Receivables

أما الأرصدة الدائنة الهامة يجب ألا تدرج هنا تحت هذا البند ولكن يجب إدراجها تحت بند خصوم متداولة (تأمينات مقمنة) أو خصوم أخرى وذلك حسب طبيعة الرصيد الدائن .

#### 3- مخصص الديون المشكوك في تحصيلها

يمثل مخصص الديون المشكوك في تحصيلها المخصص المكون للجزء الخاص بالحسابات الجارية المدينة المقرر أنها غير قابلة للتحويل .

ويكون المخصص على أساس الخبرة التاريخية والتقدير الشخصي لكل حساب على حدة أو طريقة أخرى مقبولة ، والحسابات التي تكون غير قابلة للتحويل يجب تحميلها على هذا الحساب واسترداد مبالغ الحسابات التي سبق أن أدمت يجب جعلها دائنة لهذا الحساب .

#### 4- المخزون

يجب أن يتضمن المخزون تكلفة البضاعة الموجودة للبيع مثل الطعام والمشروبات وباقي المخزون ، ويجب أن يتضمن هذا البند أيضا تكلفة البنود مثل المواد التي تستخدم في الحمامات والمكاتب والمجالات الأخرى .  
وأساس تقييم المخزون يجب الإفصاح عنه في القوائم المالية وإذا كانت المجموعات الأخرى هامة من حيث المبلغ يجب إيضاحها منفصلة .

#### 5- مصروفات مدفوعة مقدما

تمثل المصروفات المدفوعة مقدما بصفة عامة المدفوعات المقدمة عن البنود التي تفي فترات التشغيل المستقبلية ، وبطبيعة الحال يتم تحميل البنود للعمليات على

الأصول المتداولة

أساس متى تقدم الفائدة ، وأمثلة ذلك تشمل التأمين - الإيجار - الصيانة - عقود الإعلانات التجارية - والبنود المماثلة الأخرى .

#### 6- الأصول المتداولة الأخرى

تتضمن الأصول المتداولة الأخرى البنود التي لم تذكر في مكان آخر والتي يتوقع بقدر معقول أن تتحقق نقداً أو خلاف ذلك خلال الـ 12 شهر القادمة ، ومن أمثلة ذلك تأمين محتجز .

#### 7- الأصول الأخرى

تمثل مصروفات ما قبل الافتتاح المصروفات المرسمة المتكبدة قبل افتتاح الفندق ، وبالإضافة إلى مصروفات ما قبل الافتتاح السابقة ، تقوم بعض الوحدات برسمة مصروفات الافتتاح والتي تمثل الزيادة في المصروفات على الإيرادات خلال فترة قصيرة بعد افتتاح مرافق الفندق .  
وجميع تلك المصروفات المرسمة يتم استهلاكها على مدار فترة زمنية قصيرة من 3: 5 سنة ، وسياسة الرسملة والاستهلاك المتعاقبة لتلك البنود يجب الإفصاح عنها في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية .

#### 8- المصروفات المؤجلة

تتعلق المصروفات المؤجلة عموماً بأنشطة التمويل ، وتمثل التكلفة المباشرة الخاصة بالحصول على التمويل مثل أتعاب القروض وتكلفة إصدار الضمانات ، ويتم استهلاك تلك التكلفة عادة على مدار العمر المتعلق بالتمويل المقصود ، كما يجب الإفصاح عن طريقة الإهلاك في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية .

البنود الغير متداولة الأخرى التي لا يمكن إدراجها تحت مجموعة محددة مثل الأصول الغير ملموسة والصناديق المقيدة يجب أيضا تحت هذا العنوان ، كما يجب ذكر طبيعتها إذا كانت مؤثرة في الميزانية أو في جدول مرفق ، وكذلك يجب الإفصاح عن سياسات الاستهلاك بالنسبة للأصول غير ملموسة الهامة في الإفصاحات المتممة للقوائم المالية .

#### B- الخصوم

##### 1- حسابات دائنة مستحقة

وتمثل الحسابات الدائنة المستحقة المبالغ المستحقة للموردين ، ويجوز تضمين الحسابات الدائنة المبالغ المستحقة لأصحاب حقوق الاستغلال والتي تمثل متحصلات من النزلاء أو يتم ذكرها منفصلة .

##### 2- المصاريف المستحقة

تمثل المصاريف المستحقة المصاريف المتكبدة ولكن لا تستحق الدفع إلا بعد تاريخ الميزانية ، وكل بند من بنود المصروفات المستحقة إذا كان مؤثر يجب إدراجه منفصلا إما في الميزانية أو في جدول مرفق ، وأمثلة ذلك يجب أن تتضمن الأجور والمرتببات والمزايا الخاصة بها - أجر الأجازات - الفوائد - أتعاب الإدارة - الإيجار .

##### 3- التأمينات المقدمة

تمثل التأمينات المقدمة المبالغ التي يحصل عليها الفندق والتي تخصم كجزء من السداد بالنسبة للمبيعات في المستقبل من الغرف والحفلات .

#### 4- احتياطي الإحلال والإضافات للأثاث والمعدات

يتم تكوين احتياطي للإحلال والإضافات للأثاث والمعدات بنسبة من إجمالي إيرادات التشغيل سنويا خصما على حساب التشغيل ويتم استخدامه لهذا الغرض بمعرفة المدير ، وفي حالة زيادة مصاريف الإحلال والإضافات للأثاث والمعدات عن رصيد ذلك الاحتياطي في أي سنة فإن الأمر يتطلب موافقة المالك على تحميل تلك الزيادة على حساب التشغيل ، كما يمكن للمدير بشرط موافقة المالك أن يستخدم من مبلغ ذلك الاحتياطي الأموال اللازمة لإجراء الترميمات والتعديلات والإضافات للتأكد بغرض المحافظة على مستوى الفندق كدرجة أولى ويتم إصدار مبالغ الاحتياطي المكون في أحد البنوك التي يختارها المدير ويستند ويعتمد عليها الاحتياطي في أي وقت ملكا للمالك ويؤول إليه في نهاية مدة العقد التي يديرها .

#### 5- توزيع حصة عميل الخدمة

توزع الحصة الكلية مقابل الخدمة في الفندق طبقا للقرارات والقرارات المعمول بها المعمول بها والالتزام رقم 22 لسنة 1984 على الوجه الآتي :

- (1) 60% من الحصة على العاملين المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .
- (2) 15% من الحصة الكلية على العاملين غير المتصلين اتصالا مباشرا بالعملاء .
- (3) 5% من الحصة الكلية كحوافز على المستحقين من جميع فئات العاملين بالفندق .
- (4) 20% من الحصة الكلية كمقابل للكسر والفقد والتلف .

#### 6- مخصص إحلال وتجديد أدوات التشغيل

يتم تكوين مخصص لإحلال وتجديد أدوات التشغيل بنسبة ( ) من إجمالي رسوم الخدمة المحصل .

**7- أتعاب الإدارة وحصّة المالك في الأرباح**

طبقاً لعقد الإدارة المبرم وملحقاته يتم توزيع صافي ربح التشغيل لكل سنة ميلادية ( وبالنسبة والتاسب بالنسبة لكسور السنة الميلادية) بين المالك والمدير بنسبة للمالك وللمدير على ألا تقل حصّة المالك في أي سنة ميلادية (أو بالنسبة والتاسب لكسور السنة الميلادية) عن ( ) على الأقل من رأس المال المستثمر .

**7/3 حساب الأرباح والخسائر حسب الأقسام****Profit and Loss Account According to Departments**

يوضح الشكل رقم (7/2) حساب التشغيل والأرباح والخسائر (قائمة الدخل) طبقاً للنظام المحاسبي الموحد الأمريكي ، كما يوضح الشكل رقم (7/3) حساب الأرباح والخسائر حسب الأقسام طبقاً لذلك النظام أيضا .

كما يوضح الشكل رقم (7/4) حساب الأرباح والخسائر لقسم الغرف والأحصائيات ذات الصلة بها ، ويتبع ذلك شرح لمكونات إيرادات ومصروفات حساب الأرباح والخسائر أقسم الغرف كما يوضح الشكل رقم (7/5) حساب الأرباح والخسائر لقسم الطعام والمشروبات ، كما يتم شرح مكونات إيرادات ومصروفات ذلك القسم بشكل تفصيلي .

كما توضح الأشكال أرقام (7/6) ، (7/7) ، (7/8) ، حساب الأرباح والخسائر لأقسام التيفون والغسيل والكي ، والإيجارات والإيرادات الأخرى .

شكل رقم (7/2)  
حساب الأرباح والخسائر طبقا للنظام المحاسبي الموحد للفنادق  
فندق  
حساب التشغيل والأرباح والخسائر

السنة المالية المنتهية		
31 ديسمبر	20	20
جنيه	جنيه	جنيه
<u>الإيرادات</u>		
		إيرادات الغرف
		إيرادات الأظعمة والمشروبات
		إيرادات التلفون
		إيرادات غسيل وكي النزلاء
		إيرادات التشغيل الأخرى
		إيجارات وإيرادات متنوعة أخرى
		مجموع الإيرادات
<u>تكاليف التشغيل والمصاريف</u>		
		<u>تكاليف الغرف</u>
		تكاليف الأظعمة والمشروبات
		تكاليف التلفون
		تكاليف الغسيل والكي للنزلاء
		تكاليف التشغيل الأخرى
		مصاريف إدارية وعمومية
		مصاريف التسويق
		مصاريف إضاءة وقوى ومحركة
		فوائد مدينة
		مخصص التجديدات وإضافات الأثاث والمعدات
		استهلاك مصاريف ما قبل الافتتاح
		مجموع تكاليف التشغيل والمصاريف
		صافى الربح
		وزع كما يلي :
		حصة المالك
		تعب الأمانة



شكل رقم (7/3)  
حساب الأرباح والخسائر حسب الأقسام

قيد  
حساب التشغيل والأرباح والخسائر  
عن السنة المالية المنتهية  
في 31 ديسمبر سنة 20

مرقن رقم	صافي الأرباح	تكلفة المبيعات	المبيعات	المخزونيات والمصاريف الأخرى	المصاريف الأخرى	صافي الربح (الخسارة)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

أقسام التشغيل  
البرق  
الأطعمة والمشروبات  
التأليفون  
عسول وكى اللزلاء  
أقسام التشغيل الأخرى  
إيجارات وخدمات الأخرى متروحة  
مجموع أقسام التشغيل  
مصاريف تشغيل غير موزعة  
مصاريف صوبية وادارية  
التسويق  
تكاليف الطاقة  
صيانة وإصلاح  
قوات سببية  
احتياطيات ومخصصات  
استهلاك مصاريف ما قبل الافتتاح  
مجموع المصاريف الغير موزعة  
صافي الربح (الخسارة)

حساب الأرباح والخسائر لقسم الغرف  
فندق

(مرفق رقم 1)		قسم الغرف
السنة المالية المنتهية		
31 ديسمبر	20	
20	20	
20	20	
		إيرادات قسم الغرف
		التقسيم: الخصومات والخصومات
		مالية بالخدمة
		مستفي إيرادات قسم الغرف
		المصاريف
		مرتبات وأجور
		مزايا العاملين
		مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها
		مصرفات أخرى
		عمولات وكلاء السياحة
		نقلات النزلاء
		غسيل وكي وتنظيف، كيماوي
		بياضات
		مهمات التشغيل
		أحجز
		ملابس العاملين
		مصاريف متنوعة أخرى
		مجموع المصاريف الأخرى
		مجموع المصاريف
		ربح (خسارة) قسم الغرف
		=====

التقرير السنوي المالي للفنادق

فندق		إحصائيات الغرف	
(تابع مرفق رقم 2)		إحصائيات الغرف	
السنة المالية المنتهية		إحصائيات الغرف	
في 31 ديسمبر	في 31 ديسمبر	إحصائيات الغرف	
20	20	إحصائيات الغرف	
جنيه	جنيه	إحصائيات الغرف	
		عدد غرف النزلاء بالفندق	
		ناقصا: عدد الغرف المخصصة بصفة دائمة للمديرين	
		عدد الغرف المتاحة	
		عدد الغرف المؤجرة	
		عدد غرف الضيافة	
		عدد الغرف المؤجرة للنزلاء	
		عدد الغرف المخصصة بصفة مؤقتة للمديرين	
		عدد الغرف المشغولة	
		عدد الغرف العالية	
		عدد الغرف المتاحة للبيع	
		عدد الغرف تحت الصيانة والأصلاح	
		عدد الغرف المتاحة	
		نسب الإشغال	
		للغرف المؤجرة	
		لغرف الضيافة	
		للغرف المؤجرة للنزلاء	
		للغرف المخصصة بصفة مؤقتة للمديرين	
		إجمالي النسبة للغرف المشغولة	
		متوسط سعر الغرفة اليومي	
		عدد النزلاء	
		عدد نزلاء الضيافة	
		إجمالي عدد النزلاء	
		عدد النزلاء لكل غرف مؤجرة	
		عدد الغرف المؤجرة لأكثر من نزلي	
		عدد الوافدين	
		متوسط طول فترة الإقامة	

المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق

شكل رقم (7/5)  
حساب الأرباح والخسائر لقسم الطعام والمشروبات  
فندق

(تلف مرفق رقم 2)		قسم الطعام والمشروبات	
السنة المالية المنتهية			
في 31 ديسمبر	20	20	
جذبه	جذبه		الإيرادات
			طعام
			مشروبات
			مجموع إيرادات الطعام والمشروبات
			خصومات
			صافي إيرادات الطعام والمشروبات
			إيرادات أخرى
			<b>تكلفة المبيعات</b>
			تكلفة الطعام المستهلك
			ناقصا : تكلفة وجبات العاملين
			صاف تكلفة مبيعات الطعام
			تكلفة مبيعات المشروبات
			تكلفة مبيعات أخرى
			صافي تكلفة المبيعات
			مجموع الربح
			<b>مصاريف</b>
			مرتبات والأجور
			مزايا العاملين
			<b>مصاريف أخرى</b>
			صيني وزجاج وفضيات وبياضات
			غسيل وكي وتنظيف كيمائي
			مهمات التشغيل
			موسيقى وبرامج التسلية
			ملابس العاملين
			مصاريف متنوعة أخرى
			مجموع المصاريف الأخرى
			مجموع المصاريف
			ربح (خسارة) قسم الطعام والمشروبات

التنظيم الإداري للفنادق

شكل رقم (7/6)  
حساب الأرباح والخسائر لقسم التليفون  
فندق

(تلف مرفق رقم 3)

قسم التليفون

السنة المالية المنتهية

في 31 ديسمبر

20 20  
جنيه جنيه

إيرادات

مكالمات محلية

مقابل الخدمة

مكالمات خارجية

مجموع الإيرادات

خدمات

صافي الإيرادات

تكلفة المكالمات

المحلية

الخارجية

مجموع تكلفة المكالمات

مجموع الربح (الخسارة)

مصاريف

مرتبات وأجور

مزايا العاملين

مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها

مصاريف الأخرى

أدوات كتابية ومطبوعات

أخرى

مجموع المصاريف الأخرى

ربح (خسارة) قسم التليفون

تكلفة مكالمات إدارية

20 20  
جنيه جنيه

محلية

خارجية

مجموع

حساب الأرباح والخسائر لقسم الغسيل والكوي  
فندق

(تبلغ مرفق رقم 4)

قسم غسيل وكوي النزلاء

السنة المالية المنتهية

في 31 ديسمبر

20 20

جنيه جنيه

إجمالي الإيرادات

يخصم : خصومات ومسموحات

صافي إيرادات قسم الغسيل والكوي

المصاريف

المرتبات والأجور

مزايا العاملين

مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها

مصاريف أخرى

مهمات الغسيل والكوي

مهمات التشغيل

ملابس العاملين

مصاريف متنوعة أخرى

مجموع المصاريف الأخرى

مجموع المصاريف

ربح (خسارة) قسم الغسيل وكوي النزلاء

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

شكل رقم (7/8)  
حساب الأرباح والخسائر لقسم الإيجارات والإيرادات الأخرى

السنة المالية المنتهية		فندق		الإيجارات والإيرادات الأخرى	
31 ديسمبر		20			
جنيه	جنيه	جنيه	جنيه		
				المساحات المؤجرة	
				مجموع الإيجارات	
				خصم مكتسب	
				فوائد دائنة	
				مبيعات فضلات	
				إيرادات متنوعة أخرى	
				مجموع الإيرادات الأخرى	
=====	=====			مجموع الإيجارات والإيرادات الأخرى	

## A- إيرادات قسم الغرف

### 1 - إيرادات الغرف المؤجرة بالمدة

ويجعل هذا الحساب دائما بقيمة إيرادات الغرف المؤجرة بموجب عقود .

### 2 - إيرادات الغرف الترانزيت

تمثل قيمة إيرادات الغرف المؤجرة يوما بيوم أو المؤجرة لجزء من اليوم .

### 3 - الصالات العامة

تمثل قيمة الإيرادات الناتجة عن تأجير الصالات العامة لاستخدامها في إقامة المعارض أو لإلقاء المحاضرات أو لعرض الأزياء .

## B- الخصومات

وتمثل قيمة التخفيض من أرقام الإيرادات طبقا للأسعار المعتمدة إما نتيجة لخطأ مادي ، وذلك بتحميل حساب النزيل بأكثر من الأسعار التي سبق وأن تم الاتفاق عليها بموجب تأكيد حجز أو بمنح النزيل خصما خاصا إما لطول مدة إقامة بالفندق أو لاعتبارات خاصة كالخصم الممنوح لوكلاء السياحة أو لموظفي شركات الطيران .

## C- المطاريق

### 1 - الأجور والمرتببات والأجور الإضافية

يمثل هذا الحساب قيمة إجمالي أجور ومرتببات موظفي قسم الغرف وكذا بدل العمل الإضافي وأجور العمال المؤقتين ويشمل :

- موظف الحجز والاستقبال والاستعلامات .
- قسم الإشراف الداخلي وموظف غرفة البياضات .
- موظف قسم الخدمة العامة (البوابين - الشبانين - عمال المصاعد) .



## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

- موظف قسم الأمن والحراسة .

### 2 - شؤون الأفراد ومزايا الموظفين

يمثل ما يخص قسم الغرف من إجمالي مصاريف قسم شؤون الأفراد ومزايا الموظفين موزعا على الأقسام بنسبة إجمالي مرتبات كل قسم .

### 3- وجبات الموظفين

يمثل قيمة تكلفة أكثر موظفي قسم الغرف .

### 4 - عمولة وكلاء السياحة

يجعل هذا الحساب لدينا بقيمة العمولات المستحقة لوكلاء السياحة عن الغرف التي تم حجزها عن طريقهم بشرط أن تكون طلبات الحجز قد تم تأييدها كتابة بواسطة الفندق ، وقد تمثل هذه العمولة نسبة وتكن 10% من قيمة الإيجار اليومي للغرفة .

### 5 - زخرفة غرف النزلاء

وتمثل قيمة تكلفة فازات الزهور الطبيعية أو الصناعية والنباتات الموضوعة بغرف النزلاء وفي الممرات أو في الصالات العامة والبهو الرئيسي ، كما يحمل هذا الحساب أيضا بقيمة أسماك الزينة وطيور الزينة وأحواض الزهور .

### 6 - التنظيف الكيماوي

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة التنظيف الكيماوي للبطاطين والستائر وأغطية السرير وكذلك غسل السجاجيد والمشايخ وأغطية الكراسي سواء كانت بغرف النزلاء أو في الممرات أو في الصالات العامة .

### 7- الغسيل والكي

يمثل قيمة تكلفة غسيل وكي بياضات الغرف طبقا لفواتير المغاسل الخارجية أو تكلفة الغسيل في حالة تشغيل مغسلة خاصة بالفندق .

#### 8 - بريد ورسائل

وتمثل قيمة البريد والرسالة على خطابات ورسائل الحجز وأي مراسلات أخرى متعلقة بقسم الغرف .

#### 9 - الأدوات الكتابية والمطبوعات

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات المستخدمة بواسطة قسم الغرف ، وذلك بخلاف الأدوات الكتابية والمطبوعات الواردة تحت بند مهمات النزلاء ، أما فواتير النزلاء ومطبوعات صرافى قسم الاستقبال يتم تحميلها على المصاريف العمومية والإدارية .

#### 10 - احتياطي الاستبدال للمباني

وتوجد أكثر من سياسة تتبع لتحديد القيمة الواجب تحميلها .

#### 11 - مهمات النظافة

ويجعل هذا الحساب لدينا بقيمة مهمات النظافة المستعملة بقسم الغرف سواء المنصرفة من المخازن بموجب أنونات صرف أو المشتريات المباشرة مثل الأحماض - فرش النظافة - مقشرات - صابون الغسيل - أقمشة التنظيف - كيماويات .

#### 12 - مهمات النزلاء

ويحمل هذا الحساب بقيمة المهمات المنصرفة لغرف النزلاء بموجب أنونات صرف المخازن أو المشتريات المباشرة بما في ذلك المهمات التالية :

الجرائد اليومية

أوراق اللعب أدوات كتابية ومطبوعات

فرش الملابس شماعات

أدوات شاطئ صابون وجه

وسادات كبريت

أدوات الأيدي منظفات

## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

### 13 - انتقالات

وتمثل قيمة مصاريف انتقال موظف قسم الغرف لأي أغراض متعلقة بسير العمل .

### 14 - تليفونات وتلكسات

وتمثل قيمة تكلفة المكالمات التليفونية والتلكسات التي تخص قسم الغرف .

### 15 - ملابس العمال

وتمثل قيمة ملابس عمال قسم الغرف ومصاريف إحلالها كملابس قسم الإشراف الداخلي وقسم الخدمة العامة وموظف قسم الاستقبال وتشمل علي :

الأحذية	المرايل
أربطة العنق	البنتلونات
أغطية الرأس	الفساتين
الكرافات	القمصان

### 16 - المصاريف المتنوعة

تمثل قيمة المصاريف المتنوعة التي لا تدخل تحت أي بند من بنود المصاريف الموضحة فيما سبق .

### A- قسم الطعام

#### 1- إجمالي المبيعات

ويمثل الإيرادات الناتجة من مبيعات الطعام ، وهذه المبيعات يمكن توزيعها لصالات الطعام - خدمة الغرف - الحفلات .... الخ ، كما يجب أن لا يتضمن هذا الرقم قيمة طعام المديرين والضيافة من واقع فواتير المطاعم إذ يتعين تحويلها على أساس أسعار التكلفة وتوزيعها على الأقسام تحت بند وجبات الموظفين ، أما مبيعات الدهن والعظام المتخلفة من المطابخ فيجب جعلها دائنة لحساب تكلفة الطعام .

**2- الخصومات**

تمثل قيمة إجمالي الخصومات أو التديلات على أرقام المبيعات نتيجة مبالغ سبق قيدها بالزيادة أو الخطأ ولم يتم اكتشافها إلا بعد إتمام عملية القيد بالدفاتر .

**3- المصاريف****1 - تكلفة الطعام المستهلك**

يمثل هذا الحساب قيمة تكلفة الأطعمة المستهلكة سواء المنصرفة من المخازن أو المشتراة رأساً للمطابخ لخدمة نزلاء الفندق أو لآكل الموظفين ، ويجعل هذا الحساب دائماً بقيمة مبيعات مخلفات المطابخ من دهن وعظام وبطرح قيمة تكلفة آكل الموظفين من تكلفة الطعام المستهلك ينتج قيمة تكلفة مبيعات الطعام .  
ويلاحظ أنه يخصم من تكلفة الفواتير الخصم التجاري وليس النقدي - كما يضاف للتكلفة أيضاً مصاريف النقل والتخزين ومصروفات التصميم .

**2 - المهايا والأجور الإضافية**

وتمثل قيمة إجمالي أجور ومرتببات موظفي قسم الضمام وكذا بدل العمل الإضافي وأجور عمال اليومية ويشمل :  
أجور عمال المطابخ - عمال الخدمة بصالات الطعام - عمال النظافة وتلميع الفضية - مراقبي وصرفي المطاعم - أمناء مخازن الطعام - قسم الرقابة على الأغذية Food Control .

**3 - شئون الأفراد ومزايا الموظفين**

تمثل تكلفة ما يخص قسم الطعام من إجمالي مصاريف قسم شئون الأفراد . مزايا الموظفين موزعة بنسبة إجمالي أجور كل قسم .

**4 - وجبات الموظفين**

وتمثل قيمة تكلفة آكل موظفي وعمال قسم الطعام .

---



---

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

**5 - مصاريف الحفلات**

ويحمل الحساب بقيمة المصاريف المتعلقة بالحفلات والتي لا تدخل تحت أي بند من بنود مصاريف قسم الطعام .

**6 - عمولة وكلاء السياحة**

يحمل هذا الحساب بقيمة العمولات المستحقة لوكلاء السياحة بواقع نسبة متفق عليها من قيمة فواتير الطعام طبقا للحجز المتفق عليه .

**7 - زخرفة صالات الطعام**

ويحمل بقيمة تكلفة زهور الزينة والنباتات والأشجار وأسماك وطيور الزينة الموجودة بصالات الطعام .

**8 - التنظيف الكيماوي**

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة التنظيف الكيماوي للستائر وتكلفة غسل السجاجيد والمشايخ وأغطية الكراسي الموجودة بصالات الطعام والصالات العامة .

**9 - الوقود**

يحمل هذا الحساب بقيمة الوقود المستخدم في المطابخ ويشمل الفحم والمازوت والغاز - أما في حالة استخدام الكهرباء في تشغيل الأفران والمواقد فإنه يتعين احتساب قيمة التيار الكهربائي المستهلك وتقديره تقديرا دقيقا وتحميل قيمة تكلفته على هذا الحساب .

**10 - الغسيل والكي**

ويمثل قيمة تكلفة غسل وكي بياضات المطاعم كالمفارش والقوط طبقا لفواتير المغاسل الخارجية أو تكلفة الغسيل في حالة تشغيل مغسلة خاصة بالفندق .

**11 - تفتيش ورخص**

ويحمل هذا الحساب بقيمة الرخص ومصاريف التفتيش الخاصة بالجهات الحكومية .

- 12 - قوائم الطعام  
ويحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة شراء وطبع قوائم الطعام عند صرفها من المخازن .
- 13 - موسيقى وبرامج التسلية  
ويحمل هذا الحساب فقط بقيمة عقود الفرق الموسيقية والبرامج الترفيهية وحقوق التأليف وكذلك تكلفة الأسطوانات وأشرطة التسجيل .
- 14 - أدوات كتابية ومطبوعات  
يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات ومهمات المكتب التي يستخدمها موظفي قسم الطعام بما في ذلك مطبوعات قسم حسابات المخازن ، قسم تكلفة الأغذية Food Cost ومطبوعات صرافي المطاعم مثل (الفواتير - تقارير الصرافين - لشرطة ماكينات تسجيل النقدية - ... الخ ، الأدوات الكتابية المتنوعة) .
- 15 - احتياطي استبدال أدوات التشغيل  
وتوجد أكثر من سياسة لتحديد القيمة الواجب تحميلها .
- 16 - مهمات نزلاء  
يمثل قيمة تكلفة المهمات المقدمة للنزلاء بصالات الطعام كالكبريت والجراند اليومية وسلاكات الأسنان .
- 17 - مهمات ورقية  
وتمثل تكلفة علب الجاتوة والصحون الورقية والفوط الورقية وورق الف... الخ
- 18 - ملابس العمال  
كما في قسم الغرف .
- 19 - أدوات مطبخ  
وتمثل قيمة تكلفة استبدال وصيانة الأدوات الصغيرة والمهمات المستخدمة بالمطبخ كالتحال والكاسات واللات والمستنات وسكاكين المطبخ وعصارات الليمون ومنتجات تلميع والملابس الكبيرة .

## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

### B- قسم المشروبات

#### 1- الإيرادات

يجعل هذا الحساب دائما بقيمة الإيرادات الناتجة عن مبيعات المشروبات ، وهذه المبيعات يمكن توزيعها بالنسبة لصالوات الطعام/ البارات/ الحفلات/ خدمة الغرف... الخ ، كما يجب أن لا يتضمن هذا الرقم قيمة مشروبات الضيافة إذ يتعين تحويلها على أساس أسعار التكلفة وتحميلها على مصاريف الضيافة ، أما مبيعات الفوارغ والبراميل فتجعل دائرة لحساب تكلفة المشروبات .

#### 2- الخصومات

وتمثل إجمالي الخصومات أو التعديلات على أرقام المبيعات نتيجة مبالغ سنق قيدا بالخطأ أو بالزيادة ولم يتد اكتشافها إلا بعد إتمام عملية القيد بالدفاتر .

#### 3- المصاريف

##### 1 - تكلفة المبيعات

تمثل تكلفة البضاعة المستيكة من أنبذة وخمور ومياه معدنية وعصير ومرطبات ، بالإضافة التي الأصناف الأخرى التي تدخل في عمل الكوكتيلات مخصوما منها قيمة تكلفة مشروبات الضيافة ومشروبات المديرين المجانية . ويتم تحميل قيمة الفواتير لتلك المشروبات بإجمالي قيمتها ناقصا الخصم التجاري وليس الخصم النقدي بالإضافة للرسوم الجمركية والنقل والتخزين ومصروفات التصميم وأي ضرائب تفرض على تلك الكميات . كما يخصم أيضا من التكلفة التأمين المسترد وقيمة الفوارغ المباعة وأي مصروفات سبق إضافتها كتكلفة وتم استردادها .

## 2 - الأجرور وأعمال الأجرور الإضافية

وتمثل قيمة إجمالي أجرور ومرافق مرافق قسم المشروبات وكذلك بدل العمل الإضافي وأجرور عمال اليومية وتشمل :

أجرور عمال الخدمة بالبارات - عمال نظافة الأواني الزجاجية - مسواني البارات - أمناء مخازن المشروبات - قسم الأقبية على الأغذية والمشروبات .

## 3 - شئون الأفران ومزايا الموظفين

وهو يمثل ما يخص قسم المشروبات من إجمالي مصاريف قسم شئون الأفراد ومزايا الموظفين، موزعا بنسبة إجمالي أجرور كل قسم .

## 4 - وجبات الموظفين

ويمثل قيمة تكافة وجبات موظفي وعمال قسم المشروبات .

## 5 - الغسيل والكي

وهو يمثل تكلفة غسيل وكي بياضات البارات وأن وجدت طبقا لفواتير المغاسل لخرجية أو تكلفة الغسيل في حالة تشغيل مغسلة خاصة بالفنادق .

## 6 - تفتيش الرخص

ويجعل هذا الحساب مدينا بقيمة الرخص السنوية للمشروبات الروحية ورسوم التفتيش على بارات الفنادق المختلفة .

## 7 - قوائم المشروبات

يجعل هذا الحساب مدينا بقيمة تكلفة شراء وطبع قوائم المشروبات الروحية والأنبذة طبقا لما يتم صرفه من المخازن .

## 8 - موسيقى وبرامج التسلية

كما في قسم الطبخ.



## النظام المحاسبي المتعدد الفنادق

### 9 - أدوات كتابية ومطبوعات

يحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة الأدوات الكتابية والمطبوعات الخاصة بالمشروبات بما في ذلك فواتير الباربات وأشرطة ماكينات التسجيل للنقد ومطبوعات حسابات المخازن وقسم تكلفة المشروبات وتقارير صرافي الباربات ... الخ .

### 10 - احتياطي استبدال الأدوات الزجاجية

وتوجد أكثر من سياسة بشأن ذلك الاحتياطي .

التفصيلات : ويجعل هذا الحساب مدينا بقيمة التالف أو العادم من المشروبات بعد اعتماد عدم صلاحيتها من المسؤولين إما نتيجة لسوء التخزين أو طول المدة أو نتيجة للكسر دون تحديد للمسئولية .

### 11 - مهمات الباربات

ويجعل هذا الحساب مدين بقيمة المهمات المنصرفة للباربات بما في ذلك فتاحات الزجاجات - عصارات - خلطات أواني خلط الكوكتيلات - ملاعق - المرات المقدمة مجانا .

### 12 - مهمات نظافة - مهمات نزلاء - مهمات ورقية - ملابس العمال

( راجع هذه البنود في كل من قسم الغرف وقسم الطعام) .

### A- إيرادات قسم التليفونات

يجعل هذا الحساب دائنا بقيمة الإيرادات الناتجة من مبيعات المكالمات المحلية والمكالمات الخارجية ، وكذا عمولة الخدمة على المكالمات الخارجية التي تبلغ 25% من قيمة تكلفة المكالمات الخارجية طبقا لأسعار هيئة المواصلات السلوكية واللاسلكية ، أما مكالمات الإدارات المختلفة فلا تدخل ضمن أرقام المبيعات بل تحمل في نهاية الشهر على الأقسام على أساس أسعار التكلفة .

### B- الخصومات

تمثل قيمة المخصوم من إجمالي إيرادات التليفونات إما نتيجة أخطاء في القيمة أو لاعتراض النزلاء على مبالغ قيدت على حساباتهم بالخطأ .

### C- تكلفة المبيعات

يمثل هذا الحساب قيمة فواتير الهيئة مقابل تكلفة المكالمات المحلية الزائدة وكذا فواتير المكالمات الخارجية ، وبإضافة ما يخص كل شهر من قيمة اشتراكات التليفونات يتم الوصول إلى إجمالي تكلفة المبيعات ، أما في حالة عدم استلام فواتير مصلحة التليفونات عند إقفال الدفاتر فإنه يتعين احتساب ما يخص المدة من تكلفة المكالمات ثم إجراء التعديلات اللازمة عند استلام الفواتير الأصلية .

### D- المصاريف

#### 1 - الأجور والمرتببات والأجور الإضافية

يمثل هذا الحساب قيمة إجمالي أجور ومرتببات موظفي قسم التليفونات ، وكذا بدل العمل الإضافي وأجور العمال الموسمييين .

#### 2 - شئون الأفراد ومزايا الموظفين

يمثل ما يخص قسم التليفونات من إجمالي قسم شئون الأفراد ومزايا الموظفين موزعا على الأقسام بنسبة إجمالي مرتببات كل قسم .

#### 3 - وجبات الموظفين

يمثل قيمة تكلفة أكل موظفي وعمال قسم التليفونات .

#### 4 - الأدوات الكتابية والمطبوعات

ويحمل هذا الحساب بقيمة تكلفة الأدوات الكتابية ومطبوعات المستعملة في قسم تليفونات من تكلفة طبع النماذج - دليل استخدام التليفون - قسائم التبديل -

## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

أضرف الرسائل التي تستقبل للنزلاء عن طريق التليفون - مطبوعات القسم سواء مشتراة من الخارج أو تعد داخليا .

### A- قسم غسيل وكي النزلاء

يجعل هذا الحساب دائنا بقيمة الإيرادات المحصلة عن خدمات **المغسلة المؤداة** للنزلاء أو العملاء الخارجيين ، وفي حالة ما إذا كان الفندق يرسل **غسيل النزلاء** إلى مغاسل خارجية نظير عمولة يحصل عليها فإن تلك العمولة تدرج في حساب إيجارات وإيرادات أخرى .

### B- الخصومات

تمثل قيمة إجمالي الخصومات أو التعديلات على أرقام المبيعات نتيجة ميلانغ سبق قيدها بالخطأ أو بالزيادة ولم يتم اكتشافها إلا بعد إتمام عمليات **القيد بالدفتر** .

### C- المصروفات

#### 1 - تكاليف المغسلة

مهمات وكيماويات

تتضمن المهمات المنصرفة لهذا القسم وأهمها :

شماعات الملابس - فرش الملابس - الكيماويات المستخدمة في عمليات التنظيف الجاف والغسيل - والكيماويات المتنوعة .

أما باقي المصروفات فتعامل على الأساس السابق شرحة في **الأقسام السابقة** .

أما الخدمات المجانية التي يقدمها القسم إلي أقسام الفندق المختلفة مثل **تنظيف وكي** ملابس العمال فيجب خصم إجمالي تكلفتها محتسبة على أساس أسعار السوق من إجمالي مصاريف هذا القسم وتوزيعها على أقسام الفندق المختلفة تحت بند **غسيل وكي** .

## 2 - غسل بياضات ومفارش الفندق وملابس العمال

### (أ) في حالة وجود مغسلة خاصة

يتم تقدير تكاليف غسل بياضات الفندق وملابس العمال موزعة على الأقسام المختلفة مع جعل إجمالي مصاريف القسم دائنة بهذه القيمة .

(ب) في حالة وجود إرسال إلى مغاسل خارجية فتقيد ضمن تكاليف الأقسام .

وتلخيصا لما سبق نود التوضيح بأنه في حالة إذا كان هناك مغسلة خاصة للنزلاء فإنه يتم مقابلة إجمالي الإيرادات للقسم مع مصروفاته المختلفة وصلا إلى صافي ربح القسم .

وفي حالة وجود مغسلة واحدة للنزلاء والفندق فإنه يتم تحديد نسبة لتكلفة غسل النزلاء والعملاء الخارجيين يتم إثباتها كرصيد دائن لمصروفات المغسلة وبذلك يتم تحديد إجمالي تكلفة القسم فيما يتعلق بقيمة الاستخدام الداخلي والتي يتم توزيعها على أقسام الغرف والطعام والمشروبات وهكذا بالنسبة لباقي الأقسام .

## قسم الإيجارات والإيرادات الأخرى

### أ- الإيجارات

يجعل هذا الحساب دائن بالدخل الناتج من إيجار المساحات لأغراض الأعمال ويجوز تقسيمه إلى أقسام فرعية طبقا للعناوين التالية :

النوادي : وتمثل الدخل من إيجار المساحات بمبنى الفندق المستخدمة كحجرات للنوادي .

المكاتب : الدخل من إيجار المساحات بمبنى الفندق المستخدمة كمكاتب للمستأجرين بخلاف أصحاب حقوق الامتياز .

المخازن : الدخل من إيجار المساحات بمبنى الفندق المستخدمة كمخازن .

أخرى : وتمثل دخل الإيجار من مساحات اللوبي ، الفاترينات وكافة المساحات الأخرى بخلاف تلك المصنفة كمكاتب - نوادي - مخازن - حقوق امتياز .

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

#### B- حقوق الامتياز

يجب أن يعطى هذا الحساب بالإيرادات المحصلة من الآخرين لصالح إدارات التشغيل التي قد يشغلها الفندق بنفسه كجزء من عمليات الفندق العادية .

#### C- العمولات

يجعل هذا الحساب دائن بالعمولات التي يحصل عليها الفندق من الآخرين عن خدمات مثل الاتصالات ، التاكسي ، الجراج ، أماكن الانتظار، تأجير السيارات ، التصوير وكذلك الألعاب وماكينات البيع الغير مملوكة للفندق يتضمنها هذا الحساب .

#### D- الخصم النقدي المكتسب

يجعل هذا الحساب دائن بقيمة الخصم المكتسب من جراء دفع الحسابات الدائنة خلال فترة الخصم ولكن لا يجب تعليقه الخصم التجاري والذي يجب خصمه من تكلفة البضاعة المباعة .

#### E- الألعاب الإلكترونية وماكينات (Pin Ball)

الإيراد الناتج من ألعاب الفيديو والألعاب الإلكترونية الأخرى ، وكذلك ماكينات Pin Ball عندما يمتلكها الفندق يجب تليتها على هذا الحساب .

#### F- المقدمات الضائعة ، التأمين المضمون ، عدم الحضور

يجب تعليقه هذا الحساب بالإيراد الناتج من المقدمات الضائعة على الزبائن وضمان عدم الحضور بالنسبة للمبيت بالفندق والخدمات .

#### G- الدخل من الفوائد

يعطى هذا الحساب بالفائدة المكتسبة من الاستثمارات النقدية ، والودائع بالبنوك ، والمصادر الأخرى .

**H- الخدمة**

وتمثل الإيرادات الناتجة من بيع الورق الدشت والمواد المتقدمة ويجب تعيلتها على هذا الحساب .

**I- ماكينات البيع**

وتمثل الإيراد الناتج من ماكينات البيع التي يمتلكها ويخترزنها الفندق ويخصم منها تكلفة البضاعة المباعة ويجب تعيلتها على هذا الحساب .

**J- أخري**

البنود التي لم يتم تصنيفها تحت العناوين السابقة يجب تعيلتها على هذا الحساب .

**قسم المصروفات العمومية والإدارية****1 - الأجور والمرتببات**

يتضمن هذا الحساب أجر الأجازات ، أجر نهاية الخدمة ، المكافآت ، أجور الحوافز وأجر الأجازات الرسمية ، وهذه البنود المنفردة يمكن التعرف عليها منفصلة في مصاريف الإدارات إذا لزم الأمر .

**2 - مزايا العاملين**

يحمل هذا الحساب بضرائب المرتببات ، التأمينات ، والمعاشات . والمصاريف الأخرى المتعلقة بها والتي تخص هذه الإدارة (القسم) كما يتضمن أيضا تكلفة الطعام والمشروبات المقدمة للعاملين بقسم المصروفات العمومية والإدارية .

**3 - العجز والزيادة في النقدية**

يتضمن هذا الحساب العجز أو الزيادة طرف الصيرافة ، وقد تقبل بعض الفنادق وجود حسابات مماثلة في أقسام التشغيل المختلفة .

#### النظام المستعمل في الفنادق

#### 4 - عمولات بطاقات الائتمان

يحمل هذا الحساب بالعمولات المدفوعة إلى جهات بطاقات الائتمان .

#### 5 - الائتمان والتحصيل

يحمل هذا الحساب بتكلفة تحصيل حسابات النزلاء بما في ذلك أتعاب المحامين وخدمات جهات تحقيق الائتمان .

#### 6 - تجهيز البيانات

تمثل تكلفة خدمات تجهيز البيانات بخلاف تأجير المعدات ويجب تحميل هذا الحساب بها إذا كانت تلك البنود غير مؤثرة .

#### 7 - التبرعات

يحمل هذا الحساب بقيمة التبرعات الخيرية .

#### 8 - الاشتراكات في الهيئات والمجلات

يمثل هذا البند تكلفة الفندق في المنظمات الفندقية أو للأعضاء العاملين عندما يكون مصرح لهم تمثيل الفندق ويحمل أيضا الحساب بتكلفة الاشتراك في الصحف والمجلات والكتب لاستخدام العاملين بالفندق .

#### 9 - المكتب التنفيذي

ويتم الجزء من المرتبات والمصاريف الإدارية للمكتب التنفيذي الذي يتحمله الفندق .

#### 10 - الموارد البشرية

يتضمن هذا الحساب تكلفة البحث عن العاملين وإعادة تسكينهم وتدريبهم .

**11 - التأمين**

يتضمن هذا البند جزء من جميع أقساط التأمين المتعلقة بالمسئولية المدنية .  
وخيانة الأمانة ، والتأمين على الحياة ، وتغطية السرقة ولا يتضمن تأمين إصابات  
العمل ، تأمين الحريق على المباني والمحتويات ولا التأمينات الاجتماعية .

**12 - المراجعة الداخلية**

ويجب أن يتضمن هذا الحساب أيضا تكلفة أعمال المراجعة التي يحملها الجهاز  
المركزي لسلسلة الفنادق على الفندق .

**13 - نظام الاتصالات الداخلية**

يحمل هذا الحساب بتكلفة ماكينات النسخ ، طبع الصفحات ، معدات الإملاء  
(الفاكس) خدمات تدفق المعلومات ، ماكينات الطباعة بالكمبيوتر ، البريد الإلكتروني  
أو أنظمة الاتصال الداخلي الأخرى بما في ذلك التوريدات اللازمة لها .

**14 - الفقد والعطب**

المدفوعات التي تحدد نتيجة الفقد أو العطب الذي يحدث لممتلكات النزلاء والتي  
تزيد عن المبالغ التي يتم استردادها من شركات التأمين تحمل على هذا الحساب  
وكذلك سداد التعويضات عن التلف .

**15 - مهام التشغيل**

تتضمن تكلفة النماذج المطبوعة ، دلائل الخدمات ، المطبوعات المكتبية ،  
وتوريدات المكاتب ، سواء كانت مشتراة من منشآت طباعة خارجية أو يتم إنتاجها  
داخليا يجب تحميلها على هذا الحساب عندما يستخدمها مكتب المدير . مكتب  
الحسابات أو بمعرفة العاملين الذين يتم تحميل مرتباتهم أو أجور على هذه المجموعة  
من المصروفات .



---

**المادة 16 - البريد والتلغراف**

**16 - البريد والتلغراف**  
يحمل هذا الحساب بتكلفة البريد ، والتلغراف ، البرقيات باستثناء المبالغ المتعلقة بالتسويق .

**17 - الأتعاب المهنية**

تشمل تكلفة المحاماة ، المحاسبين القانونيين والاستشاريين المهنيين ، وتتضمن تلك الأتعاب ، مصروفات السفر ، والمصروفات المستردة الأخرى .

**18 - مخصص الحسابات المشكوك فيها**

يجب تكوين مخصص كاف لمواجهة الخسارة المحتملة عن عدم تحصيل الحسابات وتحمل على هذا الحساب .

**19 - الأمن**

يجب أن يتضمن هذا الحساب تكلفة العقد المتعلق بأمن الفندق والمصروفات المتعلقة به .

**20 - التليفون**

يجب تحميل هذا الحساب بأية مصروفات متعلقة بالتليفونات التي يمكن إثبات أنها تخص الإدارات العمومية والإدارة .

**21 - النقل**

يجب أن يتضمن هذا الحساب تكلفة النقل بخلاف النقل الذي يخص أقسام النزلاء وفي حالة وجود إدارة الموارد البشرية منفصلة يجب تضمينها هذا المصروف حيث أنه يتعلق بالعاملين داخل الإدارة المذكورة .

## 22 - السفر والضيافة

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة السفر والمصاريف المستردة للمديرين والعاملين بالفندق الذي يكفون بالسفر لإنجاز أعمال الفندق باستثناء السفر المتعلق بتنشيط الأعمال والذي يجب تحميله على قسم التسويق .

## 23 - أخرى

أية مصروفات إدارية وعمومية والتي لا يمكن تحميلها تحت أي عنوان آخر يجب تحميلها على هذا الحساب .

كما يوضح الشكل رقم (7/9) حساب المصروفات العمومية والإدارية المتضمن في قائمة الأرباح والخسائر للفنادق حسب النظام المحاسبي الموحد .  
كما يوضح الشكل رقم (7/10) قسم التسويق ومكوناته المختلفة طبقاً للنظام المحاسبي الموحد .

يتمثل نشاط التسويق في مجهودات الفندق للحصول على العملاء والاحتفاظ بهم بالنسبة لمنتجاته وخدماته ، ونشاط التسويق يتضمن الكثير من الأنشطة ومن بينها بناء صورة طيبة للفندق وتنمية الوعي عند المستهلك لمنتجات الفندق والعمل على جذب العملاء لارتداد المنافذ المختلفة لخدمات الفندق .

وهذه الخدمات المتشابهة توصف بمجهود التسويق وسوف يرد فيما بعد المصروفات المختلفة المتعلقة ببرنامج التسويق وبالإتحاد بعضها مع بعض توضح لنا النتائج المترتبة على استخدام جميع أساليب تنمية المبيعات ، وأساليب البيع ، وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة عن طريق كل من العاملين بداخل الفندق وعدة وكالات خارجية من أجل الحصول على استمرار ارتداد المستهلكين للفندق ، وقد جرى العرف على المحاسبة بالنسبة للتكاليف المتعلقة بالحجز بما في ذلك المراتب وأتعاب الحجز ووكالات السفر وكذلك العمولات لحجز غرف محددة على المحاسبة عليها في مصروفات قسم الغرف .

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

شكل رقم (7/9)  
حساب المصروفات العمومية والإدارية  
المتضمن في حساب الأرباح والخسائر للفنادق  
فندق

(تابع مرفق رقم 6)  
السنة المالية المنتهية

في 31 ديسمبر  
20 20  
جنيه جنيه

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

المرتبات والأجور  
مزايا العاملين

مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها

المصاريف الأخرى

تعويضات النزلاء

زيادة وعجز النقدية

عمولات كروت الائتمان

مصاريف التحصيل

تبرعات

اقتراكات

أقساط تأمين

مصاريف قضائية

بريد ودمغة

أدوات كتابية ومطبوعات

مصاريف سفر

انتقالات

رسوم ورخص

مصاريف صيانة وإصلاح السيارات

مصاريف متنوعة أخرى

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

=====

مجموع المصاريف الأخرى

مجموع المصاريف العمومية والإدارية

التفصيل السابق

شكل رقم (7/10)

فندق

(مرفق رقم 7)

قسم التسويق

العملة المالية المنشئة  
في 31 ديسمبر  
20 20  
جنيه جنيه

المبيعات

المرتبات والأجور

مزايا العاملين

مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها

المصاريف الأخرى

ضريبة

رسوم واشتراكات

مهمات التشغيل

بريد ودمغة وتلغراف

تليفون

عروض تجارية

سفر وبرامج التسلية

أخرى متنوعة

مجموع المصاريف الأخرى

مجموع قسم المبيعات

الحجز

المرتبات والأجور

مزايا العاملين

مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها

المصاريف الأخرى

مهمات التشغيل

بريد ودمغة وتلغراف

أتعاب الحجز

تليفون

التدريب

عمولات وكلاء السياحة

أخرى متنوعة

مجموع المصاريف الأخرى

مجموع قسم الحجز

171

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

فندق

(تفص مرقق رقم 7)

قسم التسويق

السنة المالية المنتهية

في 31 ديسمبر

20 20  
جنيه جنيه

الدعاية والإعلان

المرتبات والأجور

مزايا العاملين

مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها

المصاريف الأخرى

بريد مباشر

أتعاب وعمولات الوكلاء والممثلين

صور وعلامات ولافتات

صحف ومجلات ومطبوعات دعائية

راديو وتلفزيون

أخرى متنوعة

مجموع المصاريف الأخرى

مجموع الدعاية والإعلان

مجموع قسم التسويق

## المصاريف المتعلقة بالعمليات التشغيلية

ويجب ملاحظة أن هناك اعتراف متزايد أن تلك التكاليف تمثل عناصر أنشطة التسويق برمتها ، والفنادق التي تعترف بتلك الوظائف بأنها مسؤوليات تسويقية يجب أن تحمل تلك المصروفات على هذه الإدارة وسوف ترد الحسابات المناسبة لهذا الغرض .

وينبغي في النهاية تحميل مجموعة البيانات المذكورة بكافة التكاليف المنكدة والخاصة بالعمل على الاحتفاظ بصورة الفندق المشرفة وتنمية وتنشيط وتعظيم أنشطة الفندق سواء كانت تدفع نقداً أو ينتج عنها زيادة في معاملات الفندق وتشمل تلك التكاليف بصفة عامة البنود الموضحة في التصنيف الوارد فيما بعد .

### A- إجمالي كشوف الأجر والمصاريف المتعلقة بما

#### 1 - المرتبات والأجر

يتضمن هذا الحساب أجر الأجازات ، وأجر إنهاء الخدمة ، والمكافآت ، أجر الحوافز وأجر الأجازات الرسمية للعاملين بقسم التسويق .

#### 2 - مزايا العاملين

يحمل هذا الحساب بضرائب المرتبات ، التأمينات ، والمعاشات ، والمصاريف الأخرى المتعلقة بذلك والتي تنطبق على هذه الإدارة بشكل صحيح ، أيضا تكلفة الطعام والمشروبات المقدمة للعاملين بإدارة البيع تثبت في هذا الحساب .

### B- المبيعات

#### 1 - ضيافة النزلاء

يحمل هذا الحساب بأية مصاريف متعلقة بتقديم غرف ووجبات وخدمات أخرى للنزلاء بدون مقبل من باب المجاملة (الضيافة) والتي تولد أنشطة البيع وتنشيط المبيعات .

---

**النظام المحاسبي الموحد للفنادق****2 - اشتراكات في هيئات ومجلات**

يتم تحميل هذا الحساب بتكلفة العضوية وتكلفة الاشتراك في الصحف والمجلات والكتب لاستخدام العاملين بإدارة المبيعات .

**3 - مهمات التشغيل**

يتم تحميل الحساب بتكلفة النماذج المطبوعة ، ودلائل المبيعات ، والمطبوعات والأدوات المكتبية سواء المكتبية سواء كانت مشتراة أو يتم طبوعها داخليا .

**4 - البريد والتلغراف**

يتضمن هذا الحساب تكلفة البريد والتلغراف المستخدم في إدارة المبيعات .

**5 - التليفونات**

أي مصروفات تليفون يمكن ربطه مباشرة بعمليات إدارة المبيعات يجب تحميله على هذا الحساب .

**6 - المعارض الفندقية**

يتم تحميل المصاريف المتعلقة بتنشيط خدمات الفندق في المعارض الفندقية المختلفة وتشمل مصاريف السفر والإعاشة لممثلي الفندق وتكلفة الأكتاشك وتأجير المساحات لغرض أنشطة الفندق .

**7 - السفر والضيافة**

يجب تحميل هذا البند بتكلفة المصاريف المستردة وانتقال الموظفين التنفيذيين أو العاملين الذين تركز مجهوداتهم لتنشيط المبيعات وكذلك تكلفة الضيافة بغرض تنشيط المبيعات .

**8 - أخرى**

يحمل هذا الحساب بأية مصاريف متعلقة بإدارة المبيعات والتي لا يمكن إثباتها تحت أي عنوان آخر .

## C-الحجز

## 1 - مهمات التشغيل

وتتمثل في تكلفة النماذج المطبوعة ، ودلائل المبيعات ، والمطبوعات والأدوات المكتتبية سواء كانت مشتراة أو منتجة داخليا يجب تحميلها على هذا الحساب .

## 2 - البريد والتلغراف

يتضمن هذا الحساب تكلفة البريد والتلغراف المستخدم في إدارة الحجز .

## 3 - أتعاب الحجز

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة خدمات الحجز ونظام الحجز المركزي .

## 4 - التليفون

أي مصروفات تليفون يمكن ربطها مباشرة بعمليات إدارة الحجز يجب تحميله على هذا الحساب .

## 5 - التدريب

يتضمن هذا البند التكلفة المتعلقة بتدريب العاملين التي يجب تحميلها على هذا الحساب بما في ذلك المادة العلمية للتدريب ، الأدوات أتعاب المحاضرين .

## 6 - عمولات وكالات السفر

يتم تحميل هذا الحساب بالمقابل المدفوع للوكلاء المعتمدين نظير الأعمال التي يحصل عليها الفندق ويتضمن عمولة وكلاء السفر .

## 7 - أخرى

يحمل هذا الحساب بأية مصاريف متعلقة بإدارة الحجز والتي لا يمكن إثباتها تحت أي عنوان آخر .



**D- الإعلان وترويج المبيعات****1 - البريد المباشر**

يحمل هذا الحساب ويجب أن يتضمن تكلفة قوائم البريد ، وكتابة الرسائل ، البريد وتوقيع الخطابات ، ووضع العنوان على المظروف أو البطاقة أو أي عمل آخر من هذه النوعية تقوم به المنشآت والجهات الخارجية .

**2 - أتعاب عن خدمات خارجية**

وتتضمن الأتعاب التي تدفع لممثلي أو وكالات العلاقات العامة والتي يتضمنها هذا الحساب .

**3 - الطباعة داخل الفندق**

يتضمن هذا الحساب تكلفة جميع الأعمال التي تتم بخصوص تنمية وإنتاج المطبوعات ، الدلائل ، والعلاقات ، الكتيبات والبنود المماثلة المستخدمة لترويج الخدمات الخاصة بالفندق خارجيا وتشمل تكلفة اللافتات أو الإعلانات الملونة والعلامات الأخرى بما في ذلك مصاريف الشهر عن الخدمات أو التأجير .

**4 - المواد الإعلانية المستخدمة في نقاط البيع**

ويتضمن هذا الحساب تكلفة البطاقات الرأسية ، قوائم الطعام والنيذ والمعروضات الأخرى والوسائل المماثلة في تنشيط الأعمال .

**5 - الطباعة**

يجب تحميل هذه المجموعة من الحسابات بالإعلان في الصحف ، المجلات ، والدلائل .

**6 - الإنتاج**

تكلفة إنتاج مطبوعات إعلانية يجب تحميلها على هذا الحساب .

#### 7 - الراديو والتليفزيون

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة الإعلان في الراديو والتليفزيون .

#### 8 - أخرى

يجب تحميل هذا الحساب بأية مصاريف متعلقة باستخدام وسائل الدعاية وترويج المبيعات والتي لا يمكن إثباتها تحت أي عنوان آخر :

كما يوضح الشكل رقم (7/11) تكاليف قسم الطاقة في حين يوضح الشكل رقم (7/12) مركز الصيانة والإصلاح طبقا للنظام .

**تتضمن تكاليف الطاقة البنود التالية :-**

#### 1 - كهرباء

تتضمن تكلفة الكهرباء المشتراة من المنتجين الخارجيين للكهرباء .

#### 2 - الوقود

يجب أن يتضمن هذا الحساب تكلفة الوقود المستهلك بخلاف المطبخ والذي يحمل على إدارة الأغذية والمشروبات ويجب ذكر نوع الوقود المستخدم مثل الفحم، الزيت ، الغاز .

#### 3 - البخار

ويتضمن تكلفة البخار المشتري من منتجين ويجب تحميله على هذا الحساب .

#### 4 - المياه

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المياه المستهلكة بغرض إعداد الثلج أو بغرض الشرب .

#### 5 - القيود الدائنة على هذا الحساب

وسبل إستردادات التكلفة للمبالغ المستردة من الوحدات المنفصلة مثل إتحاد لاسلك الذي يديره الفندق أو مستأجري المحلات بالفندق .

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

شكل رقم (7/11)

تكاليف قسم الطاقة

فندق

(مرفق رقم 8)

تكاليف الطاقة

السنة المالية المنتهية

في 31 ديسمبر

20 20

جنيه جنيه

كهرباء  
وقود  
بخار  
مياه  
مجموع تكاليف الطاقة

بخصم: تكاليف مستردة

تكاليف حملت على أقسام أخرى

مجموع تكاليف الطاقة المستردة والمحملة

صافي تكاليف الطاقة

=====

شكل رقم (7/12)  
قسم الصيانة والإصلاح

فندق

(مرفق رقم 9)

صيانة وإصلاح

المدة المالية المنتهية	
في 31 ديسمبر	
20	20
حجبه	حجبه

المرتبات والأجور  
مزاياء العاملين

مجموع المرتبات والمصاريف المتعلقة بها

مصاريف الأخرى

ستائر ومفروشات  
تكييف الهواء  
معدات ميكانيكية وكهربائية  
مصاعد  
مهمات هندسية  
موكيت وسجاد  
أثاث ومفروشات  
حدائق  
مهمات التشغيل  
الطلاء والديكور  
ملابس العمال  
أخرى متنوعة

مجموع المصاريف الأخرى

مجموع مصاريف الصيانة والإصلاح

يخصم : تكاليف مستردة

صافي مصاريف الصيانة والإصلاح

### النظام المحاسبي المرحل "نادق"

كما يمكن تحميل إيرادات التشغيل بالمبلغ الخاصة بها إذا كانت هناك تسييلات لعدادات فرعية والتي تمكن من وجود نظام شامل لتحميل إدارات التشغيل بتكلفة الطاقة، وفي حالة عدم وجود عدادات فرعية لتوزيع الطاقة فتتطلب تكلفتها بهذا الحساب .

### وفيما يلي استعراض موجز لتكاليف الصيانة والإصلاح

#### 1 - المرتبات والأجور

يتضمن هذا الحساب أجر الأجازات السنوية ، أجر نهاية الخدمة ، وأجر الأجازات الرسمية .

#### 2 - مزايا العاملين

يحمل هذا الحساب بضرائب المرتبات ، التأمين ، المعاشات ، والمصروفات الأخرى التي يستلزم تخصيصها على هذه الإدارة ، كما يتضمن هذا الحساب تكلفة الطعام والمشروبات للعاملين بإدارة الصيانة .

#### 3 - المباني

يحمل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود بصيانة وإصلاح المباني سواء بالدخل أو الخارج بالنسبة للمبنى .

#### 4 - الستائر والمفروشات

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود المتعلقة بإصلاح الستائر والمفروشات .

#### 5 - المعدات الكهربائية والميكانيكية

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود المتعلقة بإصلاح المعدات أما التكلفة المتعلقة بالمعدات المتخصصة مثل التليفونات وأنظمة تسجيل البيانات يجب تحميلها مباشرة على الإدارات المتخصصة كما هذا الحساب بتكلفة الميهمات

والمعدات المتعلقة بإصلاح وصيانة أي معدات أخرى لم يرد ذكرها مثل معدات التكييف والتسخين .

#### 6 - معدات المطبخ

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المهام والعقود المتعلقة بإصلاح وصيانة معدات المطبخ .

#### 7 - معدات المتسلة

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود المتعلقة بصيانة وإصلاح معدات الغسيل والكي .

#### 8 - المصاعد

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والمهام المتعلقة بصيانة وإصلاح المصاعد .

#### 9 - مهام هندسية

يجب هذا الحساب بقيمة صيانة المواد الكيماوية المستخدمة بإدارة الهندسة .

#### 10 - غطاء أرضيات

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والعقود المتعلقة بإصلاح غطاء الأرضيات اللازمة لغرف النزلاء ، الممرات ، وغرف الطعام ، والغرف العمومية.

#### 11 - الأثاث

يجب تحميل هذا بتكلفة المهام التوريدات مثل المنسوجات والقماش والأخشاب والأجزاء المعدنية ، والزجاج والعقود الخاصة بإصلاح الأثاث بما في ذلك الأسرة ، والمناضد ، والكمودينو ، والكراسي والبنود الأخرى ذات الطبيعة المماثلة .

---



---

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

**12 - الأراضي المحيطة وتجميل البيئة**

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة التوريدات والعقود المتعلقة بصيانة الأراضي المحيطة بالفندق .

**13 - مهمات التشغيل**

ويتضمن تكلفة النماذج المطبوعة وأدلة الخدمات والمطبوعات والتوريدات المكتبية سواء كانت مشتراة من الخارج أو منتجة داخليا ويجب تحميل هذا الحساب بها عند استخدامها من العاملين الذين يتم تحميل مرتباتهم وأجورهم على هذه المجموعة من المصروفات .

**14 - الطلاء والديكورات**

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة المواد والمهمات المتعلقة بتلك العقود .

**15 - نقل النفايات**

يحمل هذا الحساب بتكلفة المواد والمهمات المتعلقة بتلك العقود .

**16 - حمام السباحة**

يحمل هذا الحساب بتكلفة المراد والمهمات والعقود المتعلقة بصيانة وإصلاح حمامات السباحة عندما لا تكون هناك إدارة منفصلة بذلك .

**17 - ملابس العاملين**

يجب تحميل هذا الحساب بتكلفة أو إيجار ملابس العاملين أو التكلفة المتعلقة بها .

**18 - أخرى**

تشمل البنود التي لم يتم تصنيفها تحت عناوين أخرى وتحميل على هذا الحساب.

**19 - القيود الدائنة**

تتمثل القيود الدائنة لقسم الصيانة والإصلاح في التكلفة المتكبدة بخصوص العمالة والمهمات المتعلقة باسترداد التكلفة للتحسينات والإضافات المرسملة

## الفصل السابع

والخدمات والمهمات المستخدمة لصيانة وإصلاح الوحدات تحت نظام Condominiums أو مشاركة الوقت، أو التسهيلات المماثلة أو الاتفاقات يجب تصنيفها كاستردادات للتكلفة .

### 7/4 الدفاتر المالية والتسويات الشهرية

#### يومية المبيعات والإيرادات

يختلف تصميم يومية المبيعات في الفنادق باختلاف النظام المتبع في قيد حسابات النزلاء ، ففي حالة استعمال دفتر الإيرادات المبوب (المانكورات) الذي يتضمن كافة العمليات الخاصة بالنزلاء المقيمين بالإضافة إلى الإيرادات النقدية الأخرى الخاصة بالرواد الذين يترددون على مطاعم وبارات الفندق فإنه يمكن تلخيص حسابات هذا الدفتر يوميا وقبدها في يومية الإيرادات .

ومن الأهمية بمكان عند عمل قيود يومية المبيعات ضرورة مطابقة رصيد أستاذ النزلاء الذي يظهره دفتر الإيرادات (المانكورات) مع الرصيد المجمع لهذا الحساب بيومية المبيعات ، ويتكون الجانب المدين لهذه اليومية من الحسابات التالية :

#### 1- مراقبة المبيعات النقدية

عبارة عن التحصيلات النقدية لقسم الحجز والاستقبال وكذا المبيعات النقدية التي تتم عن طريق صرافى المطاعم والبارات . ويعتبر هذا الحساب من حسابات المراقبة التي يمكن بمقارنتها بإبداعات الصرافين الفعلية الموضحة على تقرير الصراف العام معرفة قيمة العجز والزيادة لدى هؤلاء الصرافين .

#### 2- الخصومات

وهي تمثل قيمة المخصوم من فواتير النزلاء أما بسبب أخطاء في القيد أو لأعترض بعض بعضهم على بعض أنواع الخدمات ، أو نتيجة لاتفاقات سابقة كمنح خصم على أيام الغرفة .



## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

### 3- حسابات العملاء

عبارة عن رصيد فواتير النزلاء الذين سمح لهم بمغادرة الفندق دون سداد حساباتهم بناء على قسائم المبيت المقدمة من وكلاء السياحة أو خطابات الحجز من المؤسسات أو الشركات التي تفيد قيد قيمة الفواتير على حسابهم .  
وفي هذه الحالة يتم تحويل أرصدة هذه الحسابات من أستاذ حسابات النزلاء إلى أستاذ حسابات العملاء حيث يتم ترحيل مفردات هذه الفواتير إلى حسابات العملاء الشخصية .

### 4- حساب جاري الموظفين

يمثل قيمة مسحوبات الموظفين من مأكولات أو مشروبات سبق قيدها على حساباتهم عن طريق صرافى المطاعم والبارات .

### 5- حسابات النزلاء

تمثل قيمة رصيد حساب النزلاء اليومي وهو عبارة عن الفرق الذى لو أضيف إلى الحسابات المدينة السابقة فانه لايد أن يتساوى مع مجموع الجانب الدائن من يومية الإيرادات .

أما الجانب الدائن فيكون من إيرادات الغرف، ضريبة البلدية، إيرادات الطعام، إيرادات المشروبات ، التليفونات ، الغسيل والكى ، مقابل الخدمة ثم السلفيات الممنوحة للنزلاء (مراقبة المبيعات النقدية) .

كما انه فى حالة استعمال النظام الآلي باستخدام ماكينات الكاش لقيد حسابات النزلاء فانه يتعين أولاً تخصيص قراءات الماكينة فى نهاية كل يوم من واقع بطاقة تسجيل القراءات على كشف ملخص حسابات النزلاء الموضح بالشكل رقم (7/13) للوصول إلى الإيرادات الناتجة عن مسحوبات النزلاء، أما الإيرادات النقدية الأخرى



النظام المحاسبي الموحد للفنادق

كمبيعات الأطعمة والمشروبات للرواد ، فإنه يتعين تلخيصها من واقع ملخص تقارير صرافى المطاعم والبارات الموضح بالشكل رقم (7/14) .  
ومن أهم ما يجب ملاحظته هو ضرورة التأكد من مطابقة حساب المطاعم - أستاذ النزلاء الدائن الموضح على كشف ملخص حسابات النزلاء مع قيمة الحساب المدين الموضح على ملخص تقرير صرافى المطاعم .  
وفى نهاية كل شهر يتم تجميع خانات الدفتر ونقل المجاميع الشيرية بموجب التسوية التالية :

البيان	له	منه
من حد / مراقبة المبيعات النقدية		
من حد / الخصومات		
من حد / المطاعم - أستاذ النزلاء		
من حد / العملاء		
من حد / جارى الموظفين		
من حد / النزلاء		
إلى حد / إيرادات الغرف		
إلى حد / ضريبة البلدية		
إلى حد / إيرادات الطعام		
إلى حد / إيرادات المشروبات		
إلى حد / إيرادات التليفونات :		
مكالمات محلية		
مكالمات خارجية		
عمولة		
إلى حد / الغسيل والكى		
إلى حد / المطاعم - أستاذ النزلاء		
إلى حد / مقابل الخدمة		
إلى حد / مراقبة المبيعات		
نقل مجاميع يومية الإيرادات عن شهر		
2006 .....		

شكل رقم (7/14)  
التقرير اليومي لإيرادات الطعام والشروبات

البيان	التخصص	المجموع	التعداد	النظام	النظام	النظام	النظام	النظام	النظام	النظام	النظام	متروية		رسم	خدمة	الارزاق	النظام	النظام	
												النظام	النظام						
	المجموع																		
	التخصص																		
	مؤقتة المحاسبة الحكومية																		
	البيانات المالية																		
	المجموع																		
	المجموع																		

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

**يومية واردات البنك**

بعد إتمام حصر ومراجعة النقدية الموردة من قسم الحجز والاستقبال وكذا صرافى المطاعم والبارات على كل من كشوف حصر النقدية وكذا تقارير صرافى المطاعم والبارات ، يتولى كبير الصرافين تحضير تقرير النقدية اليومي (تقرير الصراف العام) شكل رقم (7/15) موضحا كيفية الإبداعات سواء التي تمت عن طريقه أو من أقسام الفندق المختلفة لإرساله إلى مراجع الإيرادات الذى يتولى استيفاء باقى بيانات هذا التقرير لتحديد عجز وزيادة عهد الصرافين . ويعتبر تقرير الصراف العام مستند القيد الوحيد ليومية واردات البنك الموضحة بالشكل رقم (7/16) . وبعد إتمام ترحيل حسابات تقرير الصراف العام وفى نهاية كل شهر يتم تجميع خانات هذه اليومية ، وإجراء التسوية التالية لقيدها باليومية العامة توظئة لترحيلها إلى كل من الأستاذ العام وأستاذ التشغيل .

البيان	له	منه
من حـ/ البنك		
من حـ / عجز وزيادة عهد الصرافين		
إلى حـ / مراقبة المبيعات النقدية		
إلى حـ/ العملاء		
إلى حـ / جارى الموظفين		
إلى حـ / الإيرادات المتنوعة		
نقل مجاميع يومية واردات البنك عن شهر		
2006 .....		

التفصيل انسابع

شكل رقم (7/15)

تقرير الصراف العام

التاريخ .....

المبلغ	متنوعة	الصرافين		مرافقة المبيعات النقدية	الإبداعات القطعية	البيان
		زيادة	عجز			
						الإجمالي
						المبلغ النهائي
						الكمية
						عدد الأوراق
						إجمالي إبداعات الصرافين الإجمالي
						الملخص
			رقم الحساب			الجانب المدين
						حساب البنك
						الجانب الدائن
						مرافقة المبيعات النقدية
						إصلاء
						حسابات جارية
						عجز وتزييد عند الصرافين



### يومية الخصم والعمولة

حيث أن صناعة الفنادق تعتبر من الصناعات الخدمية لذلك فإن العلاقة بين الفندق ونزلائه تحتم على الإدارة بأن تأخذ كلمة النزيل عند الحكم على مدى جودة الخدمة بالفندق . فإذا ما اشتكى أحد النزلاء من سوء الخدمة أو ادعى أن هناك مبالغ سبق قيدها على حسابه بالخطأ وجب على إدارة الفندق بعد التحقق من شكوى النزيل أن تقوم باستبعاد هذه المبالغ فوراً من حسابه .

هذه المبالغ يجب إدراجها تحت حساب الخصومات الموضح بالجانب المدين بدفتر الإيرادات المبوب ( المانكورانت ) .

وغالبا ما تتكون هذه الخصومات من المكالمات التليفونية المعترض عليها أو تعديل في أسعار الغرف أو إلغاء مبالغ مقيدة بالزيادة أو بالخطأ أو منح بعض الخصومات لمديري شركات السياحة أو موظفي شركات الطيران ، والقاعدة العامة في كافة الفنادق أن يتم اعتماد كافة مستندات الخصومات من مدير الفندق شخصيا .

وفي نهاية كل يوم تتم مراجعة كافة مستندات الخصم على فواتير النزلاء والتأكد من اعتمادها من مدير الفندق ، كما يتم تحليلها بالنسبة للأقسام المختلفة بالإضافة إلى عمولة وكلاء السياحة ، ثم تقيد هذه الخصومات في يومية الخصم والعمولة الموضحة بالشكل رقم (7/17) .

وفي نهاية كل شهر يتم تجميع خانة يومية الخصم والعمولة لأجراء التسوية التالية وقيدها باليومية العامة توطئة لترحيل مفرداتها إلى كل من الأستاذ العنم وأستاذ حسابات التشغيل .

وتجدر الإشارة إلى أهمية ضرورة مطابقة الجانب المدين لحساب الخصومات والسجلات المرحلة من يومية الإيرادات من الجانب الدائن المرحلة من التسوية الشهرية ليومية الخصم والعمولة .





الفصل السابع

البيان	له	منه
من حـ / قسم الغرف خصومات		
عمولة وكلاء السياحة		
من حـ / قسم الطعام خصومات		
عمولة وكلاء السياحة		
من حـ / قسم التليفونات خصومات		
من حـ / الغسيل والكي وهكذا بالنسبة لباقي الأقسام		
إلى حـ / المدنيين - حـ / مرافقة المسموحات		
إلى حـ / المدنيين - عملاء		
إلى حـ / المدنيين - موظفين		
تقل مجاميع يومية الخصم والعمولة عن شهر ..... 2006		

#### يومية المدفوعات

تتقسم عمليات المدفوعات في الفنادق إلى قسمين ، مدفوعات عن طريق الشيكات ومدفوعات نقدية .

لما المدفوعات عن طريق الشيكات فيتم قيدها في يومية صادر البنك كما أن المدفوعات النقدية التي يتم صرفها من العهدة النقدية لدى كبير الصرافين فلا بد من أعادتها إلى ما كانت عليه وذلك بإصدار شيك باسم كبير الصرافين بقيمة المبالغ التي تم صرفها ثم قيد الجمالي هذه القيود بيومية صادر البنك .

### النظام المحاسبي الموحد للفنادق

وكقاعدة عامة فإنه لا يسمح لصرافى الاستقبال وكذا باقى صررافى المطاعم والبارات بالقيام بأى عملية صرف إلا فى حالات خاصة ، وكذا فى بعض الفنادق الصغيرة حيث يتولى صراف الاستقبال القيام بوظيفة الصراف العام .

وفى الحالات السابقة سواء تم الصرف عن طريق صررافى الاستقبال أو مندوبى المشتريات فإنهم بذلك يقومون بالعمل كمندوبين مؤقتين للصراف العام .

ولضمان أحكام الرقابة على هذا النوع من المدفوعات فإنه يتعين استعمال اذونات صرف النقدية الموضحة بالشكل رقم (7/18) واعتمادها من مدير الفندق قبل إتمام عمليات الصرف مع ضرورة استيفاء رسوم الدمغة وختمها بما يفيد عملية استبدال العهدة لضمان عدم إعادة تقديمها للصراف مرة ثانية .

ولتسهيل عملية توزيع المصاريف على الأقسام المختلفة ، وكذا لضمان الدقة وتحقيق السرعة فى استبدال عهدة كبير الصرافين فإنه يحسن استعمال يومية المصاريف الثرية الموضحة بالشكل رقم (7/19) . وقد روعى عند تصميم هذا الدفتر تخصيص خانات مستقلة لبعض الحسابات المتكررة كالسلفيات على المرتبات والأجور الإضافية ، وكذا مشتريات الأطعمة والمشروبات ، أما مصاريف التشغيل الأخرى المحملة على الأقسام فإنه يمكن تحليلها فى نهاية كل شهر وإجراء التسوية لمجموع هذه اليومية لترحيلها إلى الدفاتر العامة .

عند كل استبدال للعهدة ، يتم تجميع خانات الدفتر ويصدر شيك بقيمة المنصرف من العهدة على أن يقيد قيمة هذا الشيك فى يومية صادر البنك وخانة استرداد العهدة بيومية المصاريف الثرية .

مما سبق يتضح أن أجمالى المنصرف فى نهاية كل شهر يجب أن يجعل دائنًا لحساب مراقبة بدفتر الأستاذ العام يطلق عليه "مراقبة المصاريف الثرية" ، وبطبيعة الحال فلإن مجموع الجانب الدائن لهذا الحساب بدفتر الأستاذ العام المرحل من يومية المصاريف الثرية يجب أن يتساوى مع مجموع الجانب المدين المرحل من يومية صادر البنك .

## شكل رقم (7/18)

## أذن صرف النقدية

رقم .....	<u>أذن صرف</u>
التاريخ .....	م . نظرية
.....	جنيهاً <input type="text"/>
.....	قيمة
.....	يحمل على حساب .....
.....	أوافق على الصرف
يعتمد مدير الحسابات	<u>مدير القسم</u>
.....	.....
المستلم	.....

رقم .....	<u>أذن صرف</u>
التاريخ .....	أجور إضافية
.....	الأجر ... الوحدة ... العدد ... إجمالي المستحق .....
.....	<u>يخصم منه</u>
.....	كسب العمل .....
.....	.....
.....	.....
.....	<u>المستحق</u>
.....	<u>مدير الحسابات</u>
.....	.....
.....	.....
المستلم	.....

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

شكل رقم (7/19)  
يومية المصاريف النظرية

قسم الصمم	تفئة الصمم	قسم الصرف		قسم الاقساط	قسم الامتيازات	قسم الحضانة		قسم ادارة الصافية	قسم اموال الصافية	قسم مرافق المصاريف النظرية	رقم المسكن	البيان	التاريخ	رقم الوثيقة	ملاحظات
		صمم	صمم			صمم	صمم								

قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الاقساط		قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم	قسم الصمم
											صمم	صمم				

**دفتر يومية صادر البنك**

وهو كما موضح بالشكل رقم (7/20) عبارة عن قائمة بقيمة الشيكات الصادرة من البنك لسداد قيمة فواتير المشتريات وحسابات الموردين والمدفوعات الأخرى المتنوعة مثل استبدال العهدة النقدية والمرنجات .

وفي نهاية كل شهر يتم تجميع خانات هذا دفتر وتحليلها لأجراء القيسود الشهرية توطئة لترحيل مجاميعها إلى الدفاتر العامة .

**يومية المشتريات الآجلة**

إن تجميع الفواتير الشهرية لكل مورد على حدة وقيدتها في قيد واحد كثيرا ما يساعد على تخفيض عدد القيود الخاصة بيومية المشتريات الآجلة الموضحة بالشكل رقم (7/21) . كما انه يمكن استعمال حافظة الفواتير الموضحة بالشكل رقم (7/22) لقيود مفردات فواتير كل مورد ثم قيد كل منها تحت رقم معين بيومية المشتريات . ويتكون حافظة الفواتير من خانة إجمالية لبيان أجمالي كل فاتورة ثم خانات تحليلية لبيان توزيع أجمالي المبلغ على الحسابات المختلفة .

وفي نهاية كل شهر وبعد إثبات كافة حسابات الموردين ، يتم تجميع خانات هذا دفتر وتحليل الحسابات الخاصة بكل قسم توطئة لعمل قيود التسوية باليومية العامة و ترحيل مفرداتها إلى حسابات الأستاذ العام .

**يومية المنصرف من المخازن**

لإحكام عملية المراقبة على المخازن العمومية لمهمات التشغيل عن طريق مقارنة قيمة الجرد الفعلي في نهاية كل شهر بقيمة الجرد الدفتری ، فإنه يتعين تلخيص كافة انونات الصرف من المخازن يوميا وقيدتها في يومية المخازن الموضحة بالشكل رقم (7/23) .

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

شكل رقم (7/20)  
يومية صاور البنك

رقم الحساب	التاريخ	اسم المورد	رقم الشيك	المودع		مراجعة الضريبة	حساب اعادة الشغل		مبلغ الحساب	حسابات الاعداد العام	المبلغ
				بنك	بنك		المبلغ	الحساب			





النظام المحاسبي الموحد للفنادق

شكل رقم (7/22)

رقم المستند.....		اسم المورد .....																		
اجمالي الفاتورة		التوزيع																		

## الفصل السابع

قسم المشتريات			قسم المبيعات			قسم الخبز			المخزون			الدين		التاريخ		
حساب	القيمة		حساب	القيمة		حساب	القيمة		حساب	القيمة	حساب	القيمة	حساب	القيمة	حساب	القيمة

شكل رقم (7/23)

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

البيان	له	منه
من حـ / قسم الغرف أدوات كتابية ومطبوعات مهمات نظافة مهمات نزلاء		
من حـ / قسم الطعام وقود قوائم طعام أدوات كتابية ومطبوعات مهمات نظافة مهمات نزلاء ورق		
من حـ / قسم التليفونات أدوات كتابية ومطبوعات مهمات نظافة مهمات كيمياوية		
من حـ / المصاريف العمومية والإدارية أدوات كتابية ومطبوعات وهكذا بالنسبة لباقي الأقسام إلى حـ / مهمات للنزلاء إلى حـ / مخزن الأدوات الكتابية والمطبوعات إلى حـ / مخزن مهمات المغاسل إلى حـ / مخزن الأدوات الهندسية إلى حـ / مخزن مهمات النظافة إلى حـ / المخازن العمومية		
قيمة المنصرف من المخازن خلال شهر ..... 2006 وتوزيعها على أقسام الفندق .		

### المهايا والأجور الإضافية

يتعين أن يتم توزيع مهايا وأجور عمال الفندق على أقسامه المختلفة حتى يمكن تصوير نتيجة تشغيل كل قسم تصويرا صحيحا . ومن واقع مجاميع كشوف المهايا والأجور يمكن إجراء التسوية الآتية باليومية العامة في نهاية كل شهر ، ثم ترخيص مفردتها إلى حسابات التشغيل المختلفة بأستاذ التشغيل المبوب وكذا حسابات الأستاذ العام.

البيان	له	منه
من حـ / قسم الغرف مهايا وأجور أجور إضافية		
من حـ / قسم الطعام مهايا وأجور أجور إضافية		
من حـ / قسم المشروبات مهايا وأجور أجور إضافية		
وهكذا بالنسب لباقي الأقسام من حـ / الدائنين - مقابل حصيلة الخدمة إلى حـ / المهايا والأجور إلى حـ / الأجور الإضافية إلى حـ / سلفيات على حساب المرتبات إلى حـ / مصلحة الضرائب - كسب عمل إلى حـ / التأمينات الاجتماعية - معاش إلى حـ / الحسابات الجارية		
وهكذا بالنسبة لباقي الخصومات الموضحة على كشوف المرتبات قيمة المهايا والأجور الإضافية عن شهر 2006... موزعة على أقسام الفندق بعد خصم مقابل حصيلة الخدمة .		

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

ولما كان القرار الوزاري قد نص على توزيع 80% من قيمة حصيللة الخدمة على عمال الفندق واحتجاز العشرين في المائة الباقية لمقابلة الكسر والتلف فى أدوات التشغيل ، لذلك فإنه يتعين إثبات هذه العملية بقيد التسوية التالى :

البيان	له	منه
من حـ / الدائنين - مقابل حصيللة الخدمة إلى حـ / احتياطي مقابل الكسر والتلف قيمة احتياطي مقابل الكسر والتلف بواقع 20% من المقابل حصيللة الخدمة عن شهر ..... 2006		

المرتبات المعلاة بالأمانات

فى اليوم العاشر من كل شهر يتم مراجعة كشوف المرتبات للتأكد من استيفاء التوقعات بما يفيد إتمام عمليات الصرف وكذا حصر أسماء العمال والموظفين الذين لم يتسلموا أجورهم حتى تاريخه ، على أن يتم صرفها بالبنك وذلك بإثباتها على تقرير الصراف العام تحت حساب " أجور ومرتبات معلاة بالأمانات " ضمن يومية وارد البنك .

البيان	له	منه
من حـ / البنك إلى حـ / الدائنين المتنوعين أجور ومرتبات معلاة بالأمانات		

وعند الصرف يجعل حساب أجور معلاة بالأمانات مدينا وحساب البنك دائنا بقيمة المنصرف من هذا الحساب والرصيد بالأستاذ العام يمثل قيمة المرتبات التي لد يتم صرفها حتى تاريخه .

## الفصل السابع

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم ترحيل مفردات هذا الحساب شهريا لطابق رصيد الأستاذ العام على أن يوضح بهذا التحليل اسم العامل ، والمبلغ المستحق والتاريخ .

### التليفونات

### الاشتراكات

لما كانت اشتراكات التليفونات تدفع مقدما كل ستة شهور ، وحتى يمكن إظهار نتيجة أقسام الفندق في نهاية كل شهر فإنه يتعين إثبات قيمة الاشتراك عند سداده ضمن حساب مصاريف مدفوعة مقدما - لاشتراك تليفون " على أن يتم استهلاك هذه المصاريف شهريا بموجب التسوية الآتية :

البيان	له	منه
من حـ / قسم التليفونات اشتراك تليفون		
إلى حـ / مصاريف مدفوعة مقدما - لاشتراك تليفون قيمة ما يخص شهر ..... 2006 من اشتراك تليفون		

### تكلفة المكالمات الخارجية والداخلية

جرت عادة الفنادق على إضافة نسبة ربح مقابل الخدمة إلى قيمة المكالمات الخارجية التي يطلبها النزلاء طبقا لقائمة أسعار مصلحة التليفونات .  
ولسهولة إجراء القيود المحاسبية فإنه يتعين إظهار مصادر إيرادات هذا القسم من مكالمات محلية وخارجية ومقابل الخدمة موزعة في يومية الإيرادات التي منها يمكن تحديد قيمة تكلفة المكالمات الخارجية وكذا المكالمات المحلية بعد احتساب مكالمات الموظفين المجانية .

5/16/2018

المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

البيان	له	منه
من حـ / قسم التليفونات اشترك تليفون إلى حـ / مصاريف مدفوعة مقدما - اشترك تليفون قيمة ما يخص شهر ..... 2006 من اشترك التليفون		

هذا كما يتعين مقارنة فواتير مصلحة التليفونات بقيمة المعلى لحساب المصلحة  
وتسوية الفروق أول بأول .

**توزيع قيمة مكالمات الموظفين المجانية على أقسام الفندق**

بعد إتمام حصر عدد المكالمات المحلية لكل قسم على حدة ، يتم توزيع قيمتها  
شهريا على أقسام الفندق بموجب التسوية التالية :

البيان	له	منه
من حـ / قسم الغرف تليفونات وتلغرافات من حـ / قسم الطعام تليفونات وتلغرافات من حـ / قسم المشروبات تليفونات وتلغرافات وهكذا بالنسبة لباقي الأقسام إلى حـ / قسم التليفونات تكلفة مكالمات الموظفين قيمة تكلفة مكالمات الإدارة المجانية عن شهر ..... 2006 وتوزيعها على أقسام الفندق		

### بوالص التأمين

نظرا لقيام الفندق بعمل التغطيات اللازمة ضد الأخطار التي قد تتعرض لها عمليات التشغيل ، وحتى يمكن استهلاك قيمة أقساط هذه التأمينات بنسبة ما يخص كل منها شهريا ، فإنه يفضل فتح حساب مستقل ليذده بوالص عند سداد قيمتها تحت حساب " المصاريف المدفوعة مقدما - بوالص تأمين " .  
وفي نهاية كل شهر يتم احتساب القسط الشهري ليذده البوالص وإجراء التسوية التالية :

البيان	له	منه
من حـ / المصاريف العمومية الإدارية تأمين		
من حـ / المصاريف التحويلية الجارية تأمين ضد الحريق		
إلى حـ / المصاريف المدفوعة مقدما بوالص التأمين		
قيمة القسط الشهري لبوالص التأمين السابق تحميلها على حساب المصاريف المدفوعة مقدما .		

### تكلفة الطعام

لما كانت مشتريات الأطعمة تنقسم إلى مشتريات مباشرة للاستهلاك المباشر وأخرى لتخزين يتم صرفها من المخازن بواسطة فواتير صرف ، لذلك فإن يمكن احتساب تكلفة الطعام باستخدام المعادلتين التاليتين :



النظام المحاسبي الموحد للفنادق

(أ) مخازن الطعام

جنيه	
1000	..... بضاعة أول المدة
2000	..... + مشتريات
3000	..... المجموع
1500	..... - المنصرف بواسطة اذونات الصرف
1500	..... الرصيد الدفترى
1450	..... بضاعة آخر المدة طبقاً للجرد الفعلى
50	..... عجز المخازن

(ب) المطابخ

مما سبق يمكن احتساب تكلفة الطعام المستهلك على أساس قيمة المنصرف من المخازن زائداً أو ناقصاً العجز أو الزيادة فى المخازن .

جنيه	
200	..... جرد المطابخ أول المدة
2000	..... المشتريات المباشرة
1800	..... المخازن ( اذونات الصرف + عجز المخازن )
3800	..... المجموع
4000	..... جرد المطابخ آخر المدة
500	..... تكلفة الطعام المستهلك

وعلى ذلك فإنه يمكن إجراء التسوية التالية من واقع المثال السابق لتحديد قيمة الطعام المستهلك .

الفصل السابع

البيان	له	منه
من حـ / قسم الطعام تكلفة الطعام المستهلك إلى حـ / مخازن الطعام قيمة المنصرف من مخازن الطعام خلال شهر ..... 2006 طبقا للجرد الفعلي للمخازن		

تكلفة المشروبات

من واقع المثال التالي يمكن احتساب تكلفة المشروبات :

(أ) مخازن المشروبات

جنيه	
2000	جرد المخازن أول المدة .....
3000	+ المشتريات .....
5000	الإجمالي .....
3000	- يخصم المنصرف إلى البارات .....
2000	الرصيد .....
2050	جرد المخازن آخر المدة .....
50	الزيادة في أرصدة المخازن .....

(ب) البارات

كما سبق يمكن احتساب تكلفة المشروبات وأجراء التسوية التالية :

جنيه	
1000	جرد البارات أول المدة .....
	+ صياف .....

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

مخازن المشروبات ( المنصرف إلى البارات

2000	.....	ناقصا الزيادة في أرصدة المخازن )
3000	.....	المجموع
1000	.....	يخصم جرد البارات آخر المدة
2000	.....	تكلفة المشروبات المستهلكة

البيان	له	منه
من حـ / قسم المشروبات تكلفة المشروبات إلى حـ / مخازن المشروبات قيمة المنصرف من مخازن المشروبات خلال شهر ..... 2006 طبقا للجرد الفعلي .		

توزيع قيمة وجبات الموظفين

حتى يمكن تحميل كل قسم من أقسام الفندق بتكلفة وجبات الموظفين التابعين لها ،  
فإنه يتعين أولا بعد احتساب قيمة تكلفة وجبات العمال والموظفين جمع كافة فواتير  
المطاعم الخاصة بوجبات المديرين ثم تحويل قيمتها بسعر التكلفة طبقا للمثال التالي :

جنيه	
1000	..... قيمة المبيعات الخاصة بالعملاء
1000	..... وجبات مديري الأقسام على أساس أسعار البيع
11000	..... (1) أجمالي المبيعات
5000	..... أجمالي تكلفة الطعام المستهلك طبقا للجرد الفعلي
1000	..... يخصم تكلفة وجبات العمال والموظفين
4000	..... (2) صافي تكلفة الطعام

الفصل السابع

$$36.4\% \frac{100 \times 4000}{11000}$$

نسبة صافي التكلفة إلى إجمالي المبيعات

وعلى ذلك فإنه يمكن احتساب تكلفة وجبات المديرين

جنيه

$$364 \quad 36.4\% \times 1000$$

على أساس يتم توزيع تكلفة وجبات الموظفين وكذا تكلفة وجبات مديري الأقسام بموجب

التسوية التالية :

البيان	له	منه
من حـ / قسم الغرف وجبات الموظفين		
من حـ / قسم الطعام وجبات الموظفين		
من حـ / قسم المشروبات وجبات الموظفين		
وهكذا بالنسبة لباقي الأقسام إلى حـ / قسم الطعام تكلفة وجبات الموظفين		
قيمة تكلفة وجبات الموظفين عن شهر .....2006 موزعة على أقسام الفندق .		

استهلاك المياه

لما كانت الفواتير الشهرية لاستهلاك المياه لا تصل عادة إلى الفندق في مواعيد  
أقرب من دفتر ، لذلك فإنه يتعين أخذ قراءات عدادات المياه في نهاية كل شهر  
وإحساب كمية المياه المستهلكة وقيمتها حتى يمكن إجراء قيد التسوية التالي :

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

البيان	له	منه
من حـ / قسم الإضاءة والقوة المحركة مياه إلى حـ / الدائنين - مستحقات متنوعة مياه قيمة استهلاك المياه عن شهر ..... 2006 طبقا لقراءة عداد المياه .		

وعند استلام الفواتير الأصلية يتم تسوية الفروق وذلك بمقارنة إجمالي ما سبق  
تعليته والقيمة الفعلية للفواتير ثم إجراء قيد التسوية اللازم .

**استهلاك الكهرباء**

في نهاية كل شهر ، يتم اخذ قراءة عدادات الكهرباء والقوة المحركة لتقدير قيمة  
الاستهلاك الشهري طبقا للتعريفه المتفق عليها ثم إجراء التسوية التالية :

البيان	له	منه
من حـ / إضاءة والقوة المحركة كهرباء إلى حـ / الدائنين - كهرباء قيمة استهلاك الكهرباء والقوة المحركة عن شهر ..... 2006 طبقا لقراءة العدادات المرفقة .		

وعند استلام الفواتير الأصلية في الشهر التالي ، تتم تسوية الفروق زيادة أو  
نقصا .

### عقود الصيانة

لما كانت عقود صيانة الأجهزة الكهربائية أو الميكانيكية وكذا صيانة الآلات للكتابة والحاسبة تتراوح عادة بين نصف سنة أو سنة كاملة تدفع قيمتها مقدما . وحتى يمكن تحميل كل شهر بما يخصه من تكاليف هذه العقود فإنه يتعين أولا تحميل قيمة هذه العقود عند صرفها على حساب (المصاريف المؤجلة - عقود صيانة) ثم تحديد قيمة القسط الشهري لاستهلاك قيمة العقود كل على حدة وإجراء التسوية التالية طبقا لطبيعة المصروف .

البيان	له	منه
من حـ / الصيانة والإصلاح تكييف الهواء مصاعد معدات ميكانيكية متنوعة ثلاجات إلى حـ / المصاريف المؤجلة - عقود صيانة قيمة القسط الشهري للعقود الصيانة وتحميلها على المصاريف المختلفة طبقا للكشف المرفق .		

### أيجار المحلات

في نهاية كل شهر يتم تعليه قيمة الإيجارات الشهرية للمحلات التجارية بموجب التسوية التالية مع ترحيل مفرداتها إلى أستاذ المستأجرين وأستاذ حسابات التشغيل .

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

البيان	له	منه
من حـ / المدينين - مستأجرين إلى حـ / الإيرادات المتنوعة والإيجارات قيمة إيجارات المحلات عن شهر ..... 2006 طبقا للبيان المرفق		

**أيجار مبنى الفندق**

فى حالة تأجير مبنى الفندق فإنه يتعين احتساب القسط الشهرى وتعليته بالدفاتر بغض النظر عن طريقة الدفع المتفق عليها .

البيان	له	منه
من حـ / المصاريف التحويلية الجارية أيجار المبنى إلى حـ / الدائنين - مستحقات قيمة القسط الشهرى لإيجار مبنى الفندق		

**أدوات التشغيل**

- جرت العادة على إطلاق اصطلاح أدوات التشغيل على مايتى :
- 1- البياضات : كالمفارش وملايات السرير وأكياس المخدات والقوط والبشاكير .
  - 2- الصينى : كالأطباق والفناجين والصحون .
  - 3- الزجاج : كالأكواب والكؤوس بأنواعها المختلفة .
  - 4- الفضية : كالكساكين والملاعق والشوك وعلى العموم كافة أدوات المائدة المصنوعة من المعادة المطلوبة أو الفضية .

## الفصل السابع

ولسهولة إجراء القيود اللازمة لتحميل أقسام الفندق المختلفة بقيمة الخسارة أو الضياع أو الكسر أو التلف طبقاً لنتيجة الجرد الفعلي . فقد اتفق الرأي على توزيع أدوات التشغيل على الأقسام المختلفة طبقاً لما يستعمل منها في كل قسم وذلك بفتح حساب إجمالي لكل صنف في دفتر أدوات التشغيل كالموضح فيما يلي :

- بياضات - قسم الغرف .
- بياضات - قسم الطعام .
- صيني - قسم الطعام .
- زجاج - قسم الطعام .
- زجاج - قسم المشروبات .
- فضيات - قسم الطعام .

ومن البديهي أن مجموع أرصدة هذه الحسابات في دفتر أستاذ أدوات التشغيل لا بد أن تطابق رصيد حساب أدوات التشغيل في دفتر الأستاذ العام .

كما انه لسهولة إجراء القيود المحاسبية فيما يختص بهذا التوزيع فإنه لاداعي لتقسيم أدوات التشغيل المختلفة عند قيدها في يومية المشتريات بل يمكن إدراج كافة مشتريات أدوات التشغيل تحت حساب واحد ثم ترحل مفرداتها بعد ذلك إلى دفتر أستاذ أدوات التشغيل .

ولما كانت هذه الحسابات تتكون من مفردات عديدة تختلف بعضها عن بعض ، لذلك فإنه يستحسن إمساك بطاقات صنف توضح تاريخ شراء الصنف ووصفه وكميته وسعره ، ثم تحفظ هذه البطاقات تبعاً للأقسام بحيث تطابق أرصدة هذه البطاقات لكل قسم على حدة رصيد حساب الصنف في دفتر أدوات التشغيل .



## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

### الجرد الفعلي لأدوات التشغيل

يتم إجراء جرد فعلي لأدوات التشغيل كل ثلاثة شهور بمعرفة لجنة مكونة من بعض موظفي إدارة الحسابات ممن لهم خبرة كافية بأنواع الأدوات وأسمائهم ومواصفاتهم . ويمكن استعمال كشف جرد مكون من 15 خانة طبقاً للترتيب التالي :

كميات	1- رصيد أول المدة
كميات	2- مشتريات خلال المدة
كميات	3- المجموع
كميات	4- الجرد - المخازن العمومية
كميات	5- الجرد - في الاستعمال
كميات	6- الجرد - المجموع
بالقيمة	7- رصيد أول المدة
بالقيمة	8- مشتريات خلال المدة
بالقيمة	9- المجموع
بالقيمة	10- الجرد - المخازن العمومية
بالقيمة	11- الجرد - في الاستعمال
بالقيمة	12- الجرد - المجموع
كميات	13- الخسارة الفعلية
	14- سعر الوحدة
بالقيمة	15- الخسارة الفعلية

وتمثل كل من الخانتين 1 ، 7 رصيد أول المدة من أدوات التشغيل الذي يرحل من الخانتين 6 ، 12 من الجرد السابق . أما المشتريات خلال الثلاثة اشهر السابقة على الجرد والتي تظهر من بطاقات الصنف فإنها ترحل إلى الخانتين 2 ، 8 ، كما

## الفصل السابع

أن مجموع 1 ، 2 يظهر في الخانة 3 ، أما مجموع 7 ، 8 فيظهر في الخانة 9 . أما الخانتين 4 ، 5 فتمثلان نتيجة الجرد الفعلي في كل من المخازن أو المستخدمة في التشغيل في تاريخ عمل الجرد . كما أن حاصل ضرب الخانتين 4 ، 5 في سعر الوحدة بالخانة 14 يمثل قيمة أدوات التشغيل في كل من المخازن العمومية وفي الاستعمال ويظهر حاصل الضرب في الخانتين 10 ، 11 . أما الخانة 12 فتمثل مجموع الخانتين 10 ، 11 ، بينما الخانة 13 تمثل الفرق بين الخانتين 6 ، 3 وهي عبارة عن الخسارة الفعلية بالوحدات ، أما قيمة الخسارة فتنتج عن الفرق بين 9 ، 12 . بقيت خطوة أخيرة لاتمام عملية الجرد وتقويمه . هذه الخطوة هي طريقة احتساب احتياطي استهلاك أو استبدال أدوات التشغيل التي في الاستعمال .

### احتياطي الاستهلاك أدوات التشغيل

درجت معظم الفنادق على تحميل حساب الأرباح والخسائر بمبلغ سنوى مقابل استهلاك أدوات التشغيل مبينا على أساس نسبة مئوية ثابتة من القيمة الدفترية لمشتريات الصينى والزجاج والفضية والبياضات . هذه الطريقة بالرغم من سهولة تطبيقها فانه لا يمكن قبولها سواء من الوجهة الفنية أو من الوجهة العملية ، إذ أن استهلاك أدوات التشغيل يتوقف على طريقة استعمالها ووسائل تنظيفها وليس على عمرها مقدرا بالشهور أو بالسنين . ولقد أثبتت التجارب أن الفندق الذى يمتلك مغاسل خاصة يمكنه العمل على تخفيض معدلات استهلاك البياضات عن طريق العناية فى اختيار الكيماويات المناسبة وطرق الغسيل السليمة . كما أن اختلاف حجم المبيعات وما يتبع ذلك من كثرة استعمال هذه الأدوات تعتبر من العوامل التي تؤثر على تحديد معدلات الاستهلاك نتيجة الكسر أو التلف أو الضياع .

## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

لذلك فلا بد من إعادة تقييم هذه الأدوات على أساس الجرد الفعلي لتحديد قيمة الخسارة الفعلية طبقاً لأسعار الشراء سواء ما كان منها بالمخازن أو في الاستعمال بعد احتساب احتياطي إضافي لمقابلة التلف أو الخسارة نتيجة استعمال هذه الأدوات. ويمكن أن تظهر حسابات احتياطي استهلاك أو استبدال أدوات التشغيل في دفتر الأستاذ العام بالطريقة الآتية :

- احتياطي استبدال البياضات - قسم الغرف .
- احتياطي استبدال البياضات - قسم الطعام .
- احتياطي استبدال الصينى - قسم الطعام .
- احتياطي استبدال الزجاج - قسم الطعام .
- احتياطي استبدال الفضية - قسم الطعام .
- احتياطي استبدال لزجاج - قسم المشروبات .

وتمثل هذه الحسابات قيمة الخسارة الفعلية من واقع كشف الجرد بالإضافة إلى النسب المئوية المأخوذة من قيمة الأدوات المستعملة مقابل التلف .  
وللتوضيح يفترض المثال التالي للقيود المحاسبية التي تحدث في قسم الغرف فيما يختص بالبياضات . ومن الواضح أن هذه القيود تنطبق على كافة حسابات أدوات التشغيل فيما عدا الزجاج والصينى لعدم اخذ أي نسبة مقابل التلف.  
ففي 30 مايو 2006 كانت نتيجة جرد بياضات قسم الغرف مقابل مبلغ 30000 جنيه منها 16000 جنيه في الاستعمال ، 14000 جنيه بالمخازن .  
وفي خلال يونيو 2006 تم شراء ما قيمته 8000 جنيه في يوليو 6000 جنيه وفي أغسطس 4000 جنيه .

وقد عمل احتياطي تقديري لاستهلاك البياضات في قسم الغرف بمبلغ 2000 جنيه لكل من يونيو ويوليو 2006 على أساس نسبة مئوية من إيرادات قسم الغرف في هذين الشهرين .

المحاسبة والتحليل المالي في الفنادق

افصل السابع

منه	أدوات التشغيل - البياضات	له
جنيه		
30000	رصيد الجود	30/5/2006
8000	مشتريات	31/6/2006
6000	مشتريات	31/7/2006
4000	مشتريات	30/8/2006

منه	احتياطي استبدال البياضات - الغرف	له
3200	20% مقابل التلف نظير الاستعمال (20% × 8000)	30/5/2006
2000	استهلاك التقديري	31/6/2006
2000	استهلاك التقديري	31/7/2006

ويلاحظ انه لم يعمل احتياطي تقديري للاستبدال في شهر أغسطس حيث قد تم إجراء الجرد الفعلي عن ربيع السنة الأولى .

وعند إتمام الجرد الفعلي في 31/8/2006 كانت نتيجة الجرد طبقا للكشوف السابق تصويرها كالآتي :

جنيه	في الاستعمال	في المخازن	قيمة جرد البياضات - قسم الغرف	قيمة جرد البياضات - قسم الغرف
12000				
18000				

ويتصوير هذه الأرقام على كشوف الجرد يتضح أن قيمة بضاعة أول المدة في 31/5/2006 وهي 30000 جنيتها تظهر تحت الخانة 7 بينما أجمالي المشتريات البالغ قيمتها 18000 تظهر تحت الخانة 8 .

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

أما الخانات 10 ، 11 ، 12 فتشتمل على 18000 جنيهه ، 12000 جنيهه ،  
30000 جنيهه بالتوالي وبذلك تظهر الخانة 15 خسارة قيمتها 18000 جنيهه . فإذا  
كانت النسبة التقديرية لقيمة التلف تقدر بنسبة 20% من قيمة البياضات المستعملة  
أي 24000 جنيهه فإنه يمكن تصوير قيود اليومية العامة كآلاتي :

البيان	له	منه
من حـ / احتياطي استبدال البياضات إلى حـ / مصاريف قسم الغرف احتياطي استبدال البياضات	4000	4000
من حـ / مصاريف قسم الغرف احتياطي استبدال البياضات إلى حـ / احتياطي استبدال البياضات إلى حـ / أدوات التشغيل - بياضات إلغاء الاحتياطي التقديرى السابق قيده واثبات الخسارة الفعلية من واقع الجرد الفعلى بالإضافة إلى احتياطي قدره 20% من قيمة البياضات الموجودة فى الاستعمال فى 31/8/2006 .		

بعد ترحيل هذه القيود إلى دفتر الأستاذ العام فإنه يمكن تصوير حسابات الأمتعة  
العام كآلاتي :

الفصل السابع

منه	أدوات التشغيل - البياضات		له
جنيه		جنيه	
30000	31/5/2006	18000	31/8/2006
			قيمة العجز
8000	30/6/2006		
			مشتريات
6000	31/7/2006		
			مشتريات
4000	31/8/2006		
			مشتريات

منه	احتياطي استبدال البياضات - الغرف		له
جنيه		جنيه	
4000	31/5/2006	3200	
			رد السابق قيده
			20% مقابل التلف
			نظير الاستعمال
			(8000 × 20%)
	30/6/2006	2000	
			استهلاك التقديرى
	31/7/2006	2000	
			استهلاك التقديرى
	31/8/2006	2400	
			مقابل التلف

هذا كما يجب ترحيل الخسارة الفعلية في أدوات التشغيل على بطاقات الصنف لتطابق أرصدها رصيد حساب أدوات التشغيل في دفتر الأستاذ العام .

**الاستهلاكات**

الاستهلاك هو النقص التدريجي الذى يطرأ على الأصول الثابتة بسبب استخدامها فى الإنتاج أو التقادم خلال فترة معينة . والتقادم لا يعنى أن الأصل قد أصبح عديم النفع ولكنه يعنى انه أصبح غير قادر على الإنتاج بالدرجة التي تتطلبها المنشأة .

## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

وكما أن عدم إثبات قيمة الاستهلاك يترتب عليها إظهار الأرباح بأكثر من حقيقتها فإن الميزانية العمومية لا تظهر المركز المالي الحقيقي للفندق نتيجة إظهار الأصول الثابتة بأكثر من قيمتها الحقيقية .

### استهلاك مباني الفندق

تستهلك المباني إذا كانت ملكا حرا على أساس المدة التي تظل فيها صالحة للاستعمال وقد استقر الرأي على تقدير هذه المدة بخمسين سنة أي أن معدل الاستهلاك يحسب بواقع 2% سنويا من قيمة المباني .

وتتكون تكلفة مباني الفندق من قيمة عقود المقاولين طبقا للمستخلصات الختامية المعتمدة من المهندسين وكذا أتعاب المهندسين التي غالبا ما تتكون من نسبة مئوية من التكاليف ، قيمة الفوائد على المبالغ المقترضة لتكملة البناء ، ضريبة البلدية على المبنى أثناء البناء بالإضافة إلى كافة المصاريف الأخرى كالتصاريح والرخص والتأمينات في حالة عدم القيام المقاول بها ، كما يتعين ملاحظة خصم كافة الإيرادات كالفوائد المكتسبة على المبالغ المودعة بالبنوك وكذا بيع المخلفات من القيمة الإجمالية لتكاليف البناء .

### الإضافات والتحسينات

كثيرا ما يؤثر رقم الأرباح على أحكام مديري الفنادق عندما يقررون ما إذا كانت مصاريف التحسينات والإضافات تعتبر من المصاريف الرأسمالية أو مصاريف صيانة وإصلاح ، فعندما ينخفض رقم الأرباح فإنهم يصرون على رسملة هذه المصاريف بالرغم من كونها مصاريف صيانة وإصلاح ، أما في حالة ارتفاع رقم الربح فإنهم يرون استهلاك هذه المصاريف مباشرة على مصاريف التشغيل .  
ومما لا شك فيه أن قيمة الإضافات والتحسينات لا بد أن تزيد من القوة الإنتاجية للفندق أو تزيد من عمر المبنى حتى يمكن تجميدها وتحويلها إلى رأس

## التصنيف السابع

مال، وحتى على ضوء هذه الاعتبارات فإن الزيادة في القوة الإنتاجية أو في عمر المبنى تعتبر من المسائل التقديرية التي تختلف باختلاف الآراء عند توجيهه المصروف .

### الأثاث والأدوات

درجت بعض الفنادق على الاحتفاظ ببيانات تفصيلية عن أنواع الأثاث والأدوات المختلفة اللازمة لعملية التشغيل . وبالرغم مما هو متفق عليه من أدوات التشغيل يجب أن يفرد لها حسابات مستقلة بغرض إعادة تقويمها إلا أنه لسهولة حساب الاستهلاكات بوجه عام فقد جرت العادة على إدماج قيمة أثاثات الفندق وأدواته المختلفة في حساب واحد ويتم استهلاك القيمة بنسبة مئوية موحدة تبلغ حوالي 10% سنويا . كما جرت العادة أيضا على إضافة الاستبدالات إلى حساب الأصل أو تحميلها على حساب الاحتياطي . ولما كانت قيمة استبدال الستائر بأنواعها وكذا السجاجيد تعتب من الأصول سريعة الاستهلاك فإنه يمكن تحميلها على حساب مصاريف الصيانة والإصلاح .

وقد وجد انه باتباع الطرق السابقة فإن نتيجة حساب الأثاثات والمهمات لا تمثل الواقع من حيث قيمتها التقريبية .

وقد دافع أصحاب الرأي القائل بضرورة احتساب معدلات منخفضة لاستهلاك الأثاث بأن معظم أثاث الفنادق التي بلغت من العمر أكثر من 20 عاما لا تزال بحالة تصلح مع للاستعمال . وقد قصد بالأثاث في هذه الحالة السرير والكراسي والمناضد الموجودة في غرف النزلاء .

هذه وجهة نظر لا يمكن الاعتراض عليها ، ولكن يمكن الرد عليها بأن تكلفة أثاث غرف النزلاء في الفنادق المتوسطة الحجم قد يكون من 20 إلى 25 % من



### النظام المحاسبي الموحد للفنادق

أجمالي تكلفة أثاثات الفندق كما أن قيمة السجاجيد والستائر والمراتب والمشايك قد تكون أكثر من قيمة إجمالي أثاث الغرف .

وكما كان ذلك مستطاعا فإنه يجب تصنيف أثاثات الفندق إلى مجموعات متماثلة ثم تطبيق معدلات مناسبة لاستهلاك كل مجموعة مبنيا على أساس العمر الانتاجي لكل منها

والجدول التالي الذي نشره اتحاد الفنادق الأمريكي يعطى في الخانة الأولى متوسط تكلفة كل مجموعة بالنسبة لأجمالي استكلفة مبنيا على تحليل أصناف الأثاثات والمفروشات في 14 فندقا يتراوح كل منها 200 إلى 600 غرفة . أما الخانة الثانية فتوضح معدلات الاستهلاك السنوية كما أن الخانة الثالثة عبارة عن النسبة المئوية لمعدل استهلاك كل مجموعة بالنسبة لأجمالي الأثاث .

ومن الجدول السابق يتضح أن المعدل السنوي الموحد للأثاثات والأدوات يبلغ حوالي 12.029 % .

الاستهلاكات		نسبة سعر الوحدة إلى إجمالي التكاليف	البيان
النسبة المئوية للمعدل	المعدل		
1.914	8.33	22.98	أثاث غرف النزلاء .....
0.815	11.00	7.41	مراتب ومخدات .....
0.328	16.67	1.97	بطاطين .....
0.546	12.50	4.37	أثاث بهو الفندق .....
0.234	12.50	1.87	أياجورات .....
3.367	16.67	20.20	سجاجيد ومشايك .....
1.665	25.00	6.66	ستائر .....
0.387	8.33	4.64	أثاث المطاعم والبارات .....
1.146	10.00	11.46	أدوات مطبخ .....
0.100	5.71	1.76	أثاث مكاتب .....
0.239	10.94	2.19	أدوات مكاتب .....
0.423	6.67	6.34	ماكينات وأدوات المعامل .....
0.199	13.33	1.49	ستائر معدنية .....
0.666	10.00	6.66	أدوات مختلفة .....
12.029		100.00	

الفصل السابع

وحتى يمكن أعداد حساب التشغيل الأرباح والخسائر على أساس شهري فإنه  
يتعين احتساب معدلات الاستهلاكات على أساس شهري وإجراء التسوية الآتية  
باليومية للعامة شهريا :

البيان	له	منه
من حـ / المصاريف التحويلية الجارية		
مخصص استهلاك المباني		
مخصص استهلاك الآلات والمعدات		
مخصص استهلاك الأثاث والمفروشات		
مخصص استهلاك السيارات		
إلى حـ / احتياطي استهلاك المباني		
إلى حـ / احتياطي استهلاك الآلات والمعدات		
إلى حـ / احتياطي استهلاك الأثاث والمفروشات		
إلى حـ / احتياطي استهلاك السيارات		
قيمة مخصص استهلاك الأصول الثابتة عن شهر 2006.....		

ملابس العمال والزي الخاص

يتضمن حساب هذا الأصل كافة أرصدة ملابس العمال سواء ما كان منها في  
الاحتياطي أو في الاستعمال . فإذا كانت هناك كميات كبيرة في الاحتياطي فلا بد من  
مراقبتها عن طريق إمساك بطاقات صنف لكل زي موضحا به سعر تكلفته وبدء  
استعماله .

وغالبا ما يوجد هناك عدة أنواع من ملابس العمال كاحتياطي للضواحي حيث يجب  
استهلاك قيمتها بالكامل خلال عمرها المقدر بغض النظر عن استعماله من عدمه .

## النظام المحاسبي الموحد للفنادق

وتشير الخبرة السابقة أن عمر الزى الخاص يتراوح بين سنة ، 18 شهرا متوقفا على طريقة الاستعمال ونوع المنسوجات ، كما أن التغيرات الموسمية من الصيف إلى الشتاء وتغيير موديلات بعض الأزياء تعتبر من العوامل الرئيسية فى تقدير عمر ملابس العمال ومعدلات استهلاكاتها .

### توزيع أجمالي مصاريف شؤون الأفراد ومزايا الموظفين على الأقسام المختلفة

بعد إتمام ترحيل كافة القيود الخاصة بهذا القسم بدفتر أستاذ التشغيل المبوب يصير أفعال رصيد هذا الحساب بتوزيع رصيد أجمالي المصاريف على الأقسام المختلفة بنسبة أجمالي مرتبات كل قسم .

### الدقاتر العامة

لسهولة تطبيق نظام الحسابات الموحد للفنادق الذى أصدره اتحاد الفنادق الأمريكي من حيث توزيع الإيرادات بالنسبة لأقسام الفندق المختلفة وكذا تحليل مصاريف كل قسم طبقا لدليل الحسابات ، فإنه يتعين ترحيل مجاميع اليوميات الفرعية وكذا قيود التسويات المختلفة بعد قيدها باليومية العامة إلى كل من دفتر الأستاذ العام ودفتر التشغيل المبوب .

ويحتوى دفتر الأستاذ العام على كافة حسابات الميزانية العمومية من أصول وخصوم ، بينما يحتوى دفتر أستاذ التشغيل المبوب على كافة حسابات التشغيل والأرباح والخسائر لكل قسم على حده كالمثال الموضح بالشكل رقم (7/24) لحساب قسم الغرف وفى نهاية كل شهر ، وبعد إتمام ترحيل كافة قيود اليومية العامة إلى كل من الأستاذ العام وأستاذ التشغيل ، يتم تجميع حسابات أستاذ التشغيل للوصول إلى صافى الربح أو الخسارة لترحيله إلى الأستاذ العام توطئه لتصوير الحسابات الختامية للفندق .

شكل رقم (7/24)  
استبان التفتيش

رقم لفة طرف التفتيش	فناء المحركين	شدن الأبرء	أمد اضفافة	مبادا اور	المسومات والمسومات	الأبرءات			الأمطف		البن	التاريخ	
						مضات	طرف	طرف	رءف	نه			

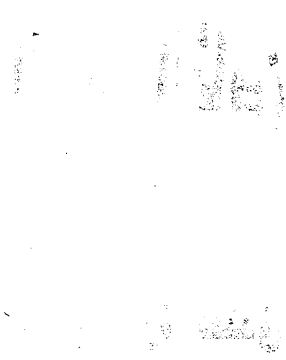
مقرفة	ملاص ممل	التبوتات ومواد الت	الشفات	مبادا التفتيش	مبادا عافاة	الأمطف والمبادا	الوقت كلية ومواد	إرادو داغاة	فصل وكى	صوة وكلاء السلطة	تلف كمال

النظام المحاسبي الموحد للفنادق

البيان	له	منه
من حـ / قسم الغرف شئون الأفراد وعلاقات الموظفين		
من حـ / قسم الطعام شئون الأفراد وعلاقات الموظفين		
من حـ / قسم المشروبات شئون الأفراد وعلاقات الموظفين		
من حـ / قسم التليفونات شئون الأفراد وعلاقات الموظفين		
من حـ / قسم الغسيل والكي شئون الأفراد وعلاقات الموظفين		
من حـ / المصاريف العمومية والإدارية شئون الأفراد وعلاقات الموظفين		
من حـ / الإضاءة والقوة المحركة شئون الأفراد وعلاقات الموظفين		
من حـ / الصيانة والإصلاح شئون الأفراد وعلاقات الموظفين		
إلى حـ / قسم شئون الأفراد وعلاقات الموظفين توزيع مصاريف قسم شئون الأفراد وعلاقات الموظفين على الأقسام المختلفة عن ..... 2006		

# الفصل الثامن

## تقارير إدارة الفندق



**الفصل الثامن****تقارير إدارة الفندق****Hotels Management Reports****أهداف الفصل**

- 1- الحصول على معرفة بالتقارير الداخلية لإدارة الفندق .
- 2- فهم واكتساب القدرة على استخدام تقارير الإيراد اليومية .
- 3- فهم واكتساب القدرة على استخدام تقارير التنبؤ بالإيراد .
- 4- فهم واكتساب القدرة على استخدام تقارير إنتاجية العمل .
- 5- فهم العلاقة بين تغيرات الإيراد وتغيرات الربح .

**محتويات الفصل**

- 8/1 مقدمة .
- 8/2 التقارير الداخلية لإدارة الفندق .
  - 8/2/1 التعريف .
  - 8/2/2 الأنواع والاستخدامات .
- 8/3 التقارير اليومية .
  - 8/3/1 تقارير الإيراد اليومية .
  - 8/3/2 تقارير إنتاجية العمل .



---

تقارير إدارة الفندق

- 8/4 التقارير الداخلية الأسبوعية للإدارة .
  - 8/4/1 تتبع الأسبوعي بالإيراد .
  - 8/4/2 جدول الأجور والتكلفة الأسبوعية .
  - 8/4/3 تتبع الربحية .
- 8/5 التقارير الداخلية الشهرية للإدارة .
  - 8/5/1 قائمة الأرباح والخسائر الشهرية .
  - 8/5/2 للربحية والاحتفاظ والتدفق .
  - 8/5/3 نقد قائمة الأرباح والخسائر الشهرية .

أن التقارير المالية الثلاثة التي تم مناقشتها سابقاً (قائمة الأرباح والخسائر ، الميزانية العمومية ، قائمة التدفق النقدي) يتم استخدامها عادة عن طريق كل من الإدارة والأطراف الخارجية عند تقييم عمليات الفندق ، وفي ذلك الفصل يتم مناقشة نوعين من التقارير الداخلية - التقارير المالية ، وتقارير الإدارة والتي يعتمد مديروا الفنادق علي استخدامها :

- 1 - تقرير يلخص ويعرض النتائج التشغيلية لليوم أو الأسبوع السابق .
  - 2 - تقرير يتنبأ أو يجدول العمليات والوظائف الخاصة باليوم التالي أو الأسبوع التالي .
- يستخدم المديرون تلك التقارير لفهم وتقييم العمليات السابقة بالإضافة إلى تخطيط أعمالهم المستقبلية اليومية والأسبوعية ، حيث سوف يقومون بعمل أي تغييرات ضرورية لعملياتهم اليومية لتحقيق الموازنات والتنبؤات أو الاستجابة إلى السوق أو الظروف الخارجية .

يتم أعداد التقارير الداخلية للإدارة عن طريق قسم المحاسبة ويتم توزيعها إلى مديري الفندق لاستخدامها ، ويتعين الإشارة مرة أخرى إلى دورة الإدارة المالية على النحو التالي :

- 1 - أن العمليات تنتج الأرقام .
  - 2 - أن المحاسبة تعد الأرقام .
  - 3 - أن العمليات والمحاسبة تقوم بتحليل الأرقام .
  - 4 - أن العمليات تطبق الأرقام لتغيير أو تحسين العمليات .
- أن التقارير التي سوف يناقشها ذلك الفصل تمثل أمثلة لسدورة الإدارة المالية حيث تنتج العمليات الأرقام سواء أكانت جيدة أو سيئة ، ويتمثل مهمة المحاسبة في جمع وإعداد تقارير الإدارة من تلك الأرقام التشغيلية حيث يمكن للمديرون استخدامها لتحديد وتحليل العمليات ، وبعد ذلك يمكن للإدارة تطبيق المعلومات من الأرقام إلى

---

---

## تقارير إدارة الفندق

العمليات الخاصة باليوم التالي أو الأسبوع التالي ، وتمثل الأهداف الموجودة في فهم ماذا حدث ، ولماذا حدث ، وكيف يمكن أن تتغير أو تتحسن العمليات .

### 8/2 التقارير الداخلية لإدارة الفندق Internal Hotel Management Reports

#### 8/2/1 تعريف Definition

يتضمن التقرير الداخلي للإدارة معلومات تشغيلية تفصيلية تغطي زمن محدد عن أحد المنتجات والعملاء والأقسام ، أو عن أجمالي الفندق أو المطعم ، ويمكن أن يتضمن التقرير النتائج التشغيلية لأنشطة اليوم أو الأسبوع السابق أو يمكن أن يشتمل على معلومات مطلوبة لتخطيط اليوم أو الأسبوع السابق ، أن التقارير اليومية أو الأسبوعية تستخدم داخليا أو كأدوات إدارية ، في حين أن التقارير الشهرية تستخدم كأداة إدارية أو للتقرير عن النتائج المالية الشهرية للقوائم المالية الرسمية الثلاثة : قائمة الأرباح والخسائر ، الميزانية العمومية وقائمة التدفق النقدي .

تلك التقارير الداخلية للإدارة تعتبر ذات قيمة عظيمة لمدير العمليات ، حيث أنها بمثابة مرشد أداء إدارية حقيقية لهم يتم استخدامها بغرض إدارة عملياتهم اليومية، وكلما زاد فهم المدير لتلك التقارير كلما كان قادرا بشكل أفضل على استخدامها لتحسين أو تغيير عملياتهم .

#### 8/2/2 الأنواع والاستخدامات Types and Uses

تتضمن التقارير معلومات يومية وأسبوعية وشهرية وربع سنوية ، فهي تتضمن التقارير التي توفر معلومات تشغيلية فعلية ومعلومات مالية عن الفترات الزمنية السابقة والتقارير التي تساعد في التخطيط عن الفترات الزمنية المستقبلية ، أن التقارير اليومية والأسبوعية التي توفر نتائج العمليات الفعلية يتم استخدامها للتنبؤ وجدولة العمليات لليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الربع سنة التالية ، يشرح جدول رقم (8/1) أنواع واستخدامات التقارير الداخلية للإدارة .

معدود

شخص الثامن

جدول (8/1)

التقارير الداخلية للإدارة

Internal Management Reports

	يومي	أسبوعي	شهري	ربع سنوي	سنوي
تقارير الإدارة - الماضي					
تقرير الإيراد اليومي	x		/		
تقرير العمل	x				
التقرير المالي الأسبوعي		x			
حساب الأرباح والخسائر الشهري			x		
قياس الربحية			x	x	x
تقارير التخطيط - المستقبلية					
عدد الغرف اليومية	x				
جدول الحفلات اليومية	x				
التنبؤ بالإيراد أسبوعيا		x			
التنبؤ بالعمل أسبوعيا		x			
التنبؤ بالإيراد شهريا			x		
التنبؤ بالإيراد كل ربع سنة				x	
التنبؤ بالإيراد في نهاية السنة					x

حيث سيتم مناقشة تلك التقارير بالتفصيل مع تـضمين أمثلة عن التقارير المستخدمة عن طريق بعض الشركات الرئيسية للفنادق والمطاعم ، وتجدر الإشارة إلى أن نوع واحد من التقارير يوفر معلومات تشغيلية تاريخية بينما يوفر النوع الآخر تنبؤات وجداول زمنية للعمليات الخاصة بالأسبوع التالي :

8/3 التقارير اليومية Daily Reports

أن التقريرين اليوميين الأكثر أهمية يوفران معلومات عن الإيرادات وتكلفة العمل ، فن أسماء ونماذج تلك التقارير يمكن أن تكون مختلفة من شركة إلى شركة

5/18

---

---

## تقارير إدارة الفندق

أخرى إلا أن المضمون هو نفسه ، وهما يركزان على توفير النتائج التشغيلية الفعلية الخاصة باليوم السابق ومقارنة تلك النتائج مع التنبؤات والموازنة والمعلومات الخاصة بالشهر السابق والسنة السابقة .

### 8/3/1 تقارير الإيراد اليومي Daily Revenue Reports

يتم إعداد ذلك التقرير أثناء المراجعة الليلية أو وردية المراجعة اليومية وتجميع وعرض كافة المعلومات التشغيلية لليوم السابق ، ويمكن أن يطلق عليه تقرير المبيعات ونسبة الأشغال ، أو تقرير الإيراد اليومي أو تقرير إجمالي الإيراد علي مستوى الشركة ، تتضمن كافة تلك التقارير نفس المعلومات في الحقيقة ، وسوف تتم مناقشة تقرير الإيراد اليومي والذي يتم تنظيمه إلى الأقسام التالية :

1 - الإيراد اليومي للفندق عن طريق القسم .

2 - إحصائيات غرف الفندق اليومية .

3 - ملخص بالمطعم والحفلات .

4 - معلومات القطاع السوقي للفندق .

أن الإيراد اليومي للقسم يتم تنظيمه في نموذج مماثل لقائمة الأرباح والخسائر، حيث يوفر العنوان أسم الفندق ونوع التقرير وتاريخ التقرير بينما توفر العناوين الأفقية الإيراد الخاص باليوم ويقارنه بالموازنة وإيرادات السنة السابقة كما أنه يوفر أيضا الإيراد المجتمع من الشهر حتى تاريخ مقارنته بالاجماليات الفعلية أو المقدرة بالموازنة أو السنة السابقة ويمكن للمديرين بعد ذلك تقييم نتائجهم المالية للسنة الحالية مع الموازنة ومع السنة السابقة لكلا الفترتين الزمنية ، أما العناوين الرأسية فإنها توضح المراكز الفردية للإيراد (الأقسام) للفندق ، يعتبر كل من الشكل (8/2) . (8/3) أمثلة على نماذج تقرير الإيراد اليومية لفندقين رئيسيين .

## شكل (8/2)

تقرير المبيعات والأسعار  
Sales and Occupancy Reportأسم الفندق  
تقرير المبيعات والأسعار  
لتاريخ

## إيراد قسم الفندق

اليوم

الفترة حتى تاريخه

فقطي موازنة قطيات السنة

فقطي موازنة قطيات السنة

السابقة

السابقة

مبيعات غرف عابرين
مبيعات غرف المجموعة
مبيعات غرف العقود
تعديلات
صافي مبيعات الغرف
مبيعات التليفون
مبيعات محل الهدايا
الإيجارات والعقود
مبيعات أخرى
مجموع فرعي
مبيعات المطعم
مبيعات اللونج
مبيعات الحفلات
إجمالي مبيعات الأغذية والمشروبات
إجمالي مبيعات الفندق
فوق أو تحت الموازنة

تقرير إدارة الفندق

**إحصائيات الغرف**  
**Rooms Statistics**

اليوم	الفترة حتى تاريخه
تحتى موازته	تحتى موازته
قطاعات السنة السابقة	قطاعات السنة السابقة
<b>إجمالي الغرف</b>	
إجمالي الغرف في الفندق	
الغرف المجانية	
الغرف المتاحة إلى المبيعات	
الغرف المؤجرة	
الغرف غير المشغولة	
النسبة المئوية لإشغال الغرف المتاحة	
النسبة المئوية لإشغال الغرف	
<b>متوسط المعدل</b>	
متوسط معدل غرف العائدين	
متوسط معدل غرف المجموعة	
متوسط معدل غرف العقود	
متوسط معدل اليوم الكامل	
صافي متوسط المعدل	
إيراد الغرف لكل غرفة	
<b>متوسطات</b>	
إجمالي التزائم	
الوصول	
الرحيل	

الفصل الثامن

ملخص المطعم والمشروبات والحفلات

Restaurant, Beverage, and Banquet Summary

الأغذية اليوم	متوسط اليوم	الفترة حتى تاريخه
متوسط مبيعات العملاء	المبيعات ومبيعات الأغذية	متوسط عدد العملاء
فعلي - الموازنة - السنة السابقة	فعلي - الموازنة - السنة السابقة	فعلي - موازنة - السنة السابقة
المطعم		
خدمة الغرف		
مطعم متخصص		
اللوج		
إجمالي المطعم والمشروبات		
مبيعات الحفلات		
حفلات الغرف		
حفلات أخرى		
إجمالي الحفلات		

معلومات قطاع السوق للفندق

Hotel Market Segment Information

اليوم	الفترة حتى تاريخه
متوسط إيراد الغرف	متوسط إيراد الغرف
متوسط المعدل للغرف المباعة	المعدل الغرف
يوم الأسبوع	
منتظم	
شركات	
شركة خاصة	
خصومات	
إجمالي الغرف العابرة	
مجموعة الشركة	
مجموعة المشاركة	



---

---

نقارير إدارة الفندق

مجموعات أخرى  
إجمالي المجموعات  
العقود  
إجمالي يوم الأسبوع  
آخر الأسبوع  
منتظم  
الشركة  
شركة خاصة  
خصومات  
إجمالي الغرف العابرة  
مجموعة الشركة  
مجموعة المشاركة  
مجموعات أخرى  
أجمالي المجموعة  
عقود  
إجمالي آخر الأسبوع  
مجموعة الأعمال  
المجموعة الفردية المسجلة  
الغرف المجانية  
الأسماء المسجلة  
معلومات أخرى  
عقود الأعمال  
الغرف خارج الطلب  
النزلاء المنصرفين

---

الفصل الثامن

شكل 8/2  
تقرير الإيراد  
Revenue Report

	الآن		الشهر حتى تاريخه		الاحراف عن المينبي		اللعلي		الاحراف	
	مبني قطن	%	مبني قطن	%	\$	%	\$	%	\$	%
إيراد القرف										
إيراد الأقفية										
الإيرادات المشرويات										
الإيرادات الأخرى للأقفية والمشرويات										
إجمالي إيرادات الماحويات والأقفية										
إيراد التليفون										
إيرادات أخرى										
إجمالي الإيراد										
ربح القرف										
ربح الأقفية والمشرويات										
ربح التليفون										
أرباح أخرى										
إجمالي ربح التشغيل										

البيانات هي تقديرية ولا ينبغي استخدامها لأغراض المحاسبة أو التدقيق



تقارير إدارة الفندق

مسرقات ادارية و عمومية
بيوتات ومشتريات
الحرارة والظلمة
الإصلاحات والصيانة
إجمالي المبروبات الإضافية
إجمالي ربح التشغيل (تقديري)
إيراد غرف المبروتات
إيرادات المجموعات
تأجير المساحات
إجمالي إيرادات الترف
الأجور
إداريين
العقب الأمامي
الأشخاص الداخلي
خدمات التزلة
التقل
إحتمالات
إجمالي الأجور
السجدة العمومية لوزيرة الماين
إجمالي الأجور

مجموعة المرد  
رسم القاسم  
إحصائيات  
التربف المتأخرة  
التربف المتأخرة/متوسط المعدل  
تربف حارون  
تربف  
إجمالي التربف المتأخرة/متوسط المعدل  
التربف المتأخرة  
إجمالي القسط المتأخر  
التقسيم المتأخرة والأقساط  
تربف - التربف و التزلف و نقل تربف  
الوصول  
المتأخرة  
متأخرة بالأقساط  
معدل  
خصومات  
تربف  
بالتربف  
إجمالي التزلف

تقارير إدارة الفندق

مشاركة  
شركة  
مجموعة متخصصة  
صناعة السياحة  
إجمالي المجموعات  
ساعات العمل  
إداريين  
مكتب المهني  
خدمة العملاء  
إشراف داخلي  
خدمات الغرف  
تكاليف  
احتياجات  
إجمالي ساعات العمل

مبيعات وإحصائيات الأغذية والمشروبات

Food and Beverage Sales and Statistics

إحصائيات المأكولات  
المطعم  
مطعم متخصص  
خدمة الغرف

## الفصل الثامن

حفلات	إجمالي إيرادات الغرف
	إيرادات المشروبات
	مطعم
	مطعم متخصص
	خدمة الغرف
	البنج (صالة الاستقبال)
	الحفلات
	إجمالي إيرادات المشروبات
	إيرادات حفلات أخرى
	إيجار الغرف
	أعباء الخدمة
	أخرى
	صافي إيرادات الأظنية والمشروبات
	تكلفة العمالة
	الأجور
	مطاعم
	مشروبات

---

---

**تقرير إدارة الفندق**

حفظات  
المطبخ  
أداريين  
ساكنات ومون  
إجمالي أجور الأتية والمضروبات  
مزايا العاملين  
عمل خارجي  
مسرورات أخرى  
ساعات العمل  
المطاعم  
خدمة الغرف  
الحفلات  
إجمالي ساعات الأتية  
إجمالي ساعات عمل المضروبات  
إجمالي ساعات المطبخ  
إجمالي ساعات العمل

## الفصل الثامن

أن شركة الفندق تختار أن توفر معلومات على سبيل المثال عن التكاليف والإرباح التقديرية في كل يوم بالإضافة إلى الإيرادات ، حيث أن ذلك يمكن المديرين من ربط الإيرادات الخاصة باليوم بالتكاليف المرتبطة بإنتاج تلك الإيرادات، فإذا ما تبين أن هناك مشاكل فإنهم يمكنهم إجراء تعديلات تصحيحات في الحال .

ومن الأهمية بمكان العودة إلى أحد مفاهيم التحليل المالي الأساسية التي تقارن النتائج الفعلية بالمقاييس الأخرى لتكوين مغزى لها ، أن تلك التقارير اليومية توفر الأرقام المالية التي تنتج من العمليات ، ويتم مقارنة تلك الأرقام بالأرقام الأخرى التشغيلية لفترات الزمنية لتبين ما إذا كانت هناك تحسن بالعمليات ، سواء ما إذا كانت هناك تزايد في الإيرادات والأرباح أو ما إذا كان هناك وفاء بالمؤشرات المقررة أو بالتنبؤ ، وبعد الإطلاع على تلك التقارير اليومية يمكن لمديري الأقسام تعديل تنبؤات الإيرادات أو جدول تكاليف العمل أو إجراء تغييرات تشغيلية أخرى إذا كان ذلك ضروريا ، ويمكن أن تكون تلك التقارير اليومية أدوات إدارية فعالة إذا ما تم فهمها واستخدامها بشكل ثابت ومتسق .

### 8/3/2 تقارير إنتاجية العمل Labor Productivity Reports

أن المثال الثاني لتقرير الإيراد اليومي يتضمن أيضا إنتاجية العمل اليومية ومعلومات تكلفة الأجور ، حيث يكون متاحا لدى مديري الفنادق كل من معلومات الإيراد والعمل في نفس التقرير ، وذلك يعتبر ملائما وعن طريق فحص ذلك التقرير فإنهم يمكنهم إجراء التغييرات الضرورية .

يوفر مدير الشركة في المثال الأول معلومات عن العمل والتكلفة في تقرير عمل يومي منفصل ، يتضمن ذلك التقرير معلومات تفصيلية كما يحدد مصروفات العمالة لليوم السابق ، تلك النتائج يتم مقارنتها بالموازنة وأرقام التنبؤ لتحديد ما إذا كان قد تم الدفاع بالقرارات المقررة للعمل ، حيث يركز مدير كل قسم على نتائج قسمه



## تقارير إدارة الفندق

المحدد ، عموما هناك جزئين لتحليل تكاليف العمل والأجور : هي ساعات العمل والنسب المئوية لتكلفة الأجور ، حيث أن كلاهما يعتبر هاما .

### ساعات العمل وإنتاجية العمل Labor Hours and Labor Productivity

أن مقياس الإنتاجية هذا لا يتضمن أي معلومات عن التكلفة ، فهو يربط وحدات العمل بوحدة المخرجات ، وعلى وجه التحديد يشير إلي ما هو مقدار ساعات العمل المطلوبة لدعم حجم معين للمشروع ، ويتم تعريف ساعة العمل على أنها عدد الساعات التي يقوم بعملها أحد العاملين في أداء مسؤولياته الوظيفية ، ونمطيا فإن العاملين الذين يعملون كامل الوقت يتم جدولتهم على 8 ساعات عمل في الأسبوع وعدد 40 ساعات عمل في الأسبوع ، أما أي ساعات إضافية أثناء الأسبوع سنوف يترتب عليها أجر إضافي ، ولذلك فإن الوحدة الأساسية لقياس ساعات العمل هي 8 ساعات عمل اليومية ، 40 ساعات عمل الأسبوعية ، وكأمثلة على المعادلات والمؤشرات المستخدمة في أعمال الفندق والمطعم ما يلي :

#### 1- ساعات العمل لكل غرفة مبيعة Labor hours Per Room sold

تتمثل المعادلة في عدد ساعات العمل الإجمالية مقسومة على إجمالي الغرف المباعة ، ويتم استخدام ذلك المقياس عن طريق أقسام المكاتب الأمامية والأشراف الداخلي ، حيث يقومون بعمل إرشادات تستخدم لإعداد الموازنات والتبؤات ، فإذا كانت النتائج الفعلية مختلفة عن تلك الإرشادات ، فإنه يتعين على المديرين تحديد ما الذي سبب ذلك الاختلاف أو الانحراف وكيفية إجراء أي تصحيحات ضرورية .

#### 2- الغرف التي يتم تنظيفها كل دورية Rooms Cleaned Per Shift

تتمثل المعادلة في إجمالي الغرف التي تم تنظيفها مقسومة على دورية تستغرق ثماني ساعات ، تستخدم تلك المعادلة عن طريق قسم الأشراف الداخلي ، حيث

### الفصل الثامن

يتراوح عدد الغرف التي تم تنظيفها من 12 في المنتجع إلى 18 في الفنادق ذات الخدمة الكاملة .

#### 3- ساعات العمل لكل عميل Labor hours per Customer

تتمثل المعادلة في ساعات العمل مقسومة على عدد العملاء التي يتم خدمتهم في المطعم ، نصف تلك العلاقة عدد ساعات العمل المطلوبة لخدمة أو العناية بمستوى حجم العميل المناظر .

تستخدم تلك المعادلات لحساب عدد ساعات العمل المطلوبة في العمل تأسيسا على الغرف المباعة أو العملاء التي تم التنبيه بهم ، وهي تعتبر مقاييس مبنية بشكل حقيقي على أساس الغرف المباعة أو العملاء التي تم خدمتهم ، وهي لا تتضمن أي تكاليف أو إيرادات .

#### النسبة المئوية لتكلفة الأجور Wage Cost Percentage

يقارن مقياس الإنتاجية ذلك تكلفة الأجور مع قيمة الإيراد المنتج ، فهو يحول إنتاجية العمل إلى قيم بالدولار أو بالجنيه ، نفيس العلاقة التكلفة بالدولار أو بالجنيه في الأجور المتضمنة مع مستويات الإيراد المقابلة والناجمة من الغرف المباعة أو الوجبات التي تم تقديمها وكأمتلة على النسب المئوية لتكلفة الأجور ما يلي :

#### 1 - تكاليف أجور المكتب الأمامي Front Office Wage Cost

تتمثل تلك المعادلة في تكلفة أجور المكتب الأمامي بالدولار (المكتب الأمامي ، الحجز ، المضيفين ..) مقسومة على إجمالي إيراد الغرف بالدولار ، تقيس النسبة المئوية لتكلفة الأجور الناتجة تلك العلاقة ، أن الفندق لديه موازنة وإرشادات بالتنبؤات لتحقيق الإنتاجية المتوقعة وسوف تتم مقارنة النسبة المئوية لتكلفة الأجور الفعلية مع تلك الإرشادات لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق الإنتاجية المتوقعة .

**2- تكلفة الأجور لكل غرفة مشغولة Wage Cost Per Occupied Room**

أن تلك المعادلة ذات خطوتين ، الأولى ( ضرب ساعات العمل المستخدمة في متوسط معدل الأجور بالساعة سيسفر عن تكلفة الأجور بالدولار ) ، والثانية أن قسمة تكلفة الأجور بالدولار على عدد الغرف المباعة (نفس الغرف المشغولة) سيساوي تكلفة الأجور لكل غرفة مشغولة ، يوضح ذلك كيف يقوم المديرون بالرقابة بشكل جيد على تكاليف العمء بالدولار حسب ارتباطها بالغرف المباعة .

**3- تكلفة أجور قسم الأشراف الداخلي Housekeeping Wage Cost**

تتمثل المعادلة في إجمالي تكلف أجور قسم الأشراف الداخلي (المشرفين الداخليين، الفراغات العامة والمشرفين) مقسومة على إجمالي إيرادات الغرف .

**4- تكلفة أجور المطعم Restaurant Wage Cost**

تتمثل المعادلة في إجمالي تكلفة أجور المطعم (القائمين على الخدمة والضيافة.....) مقسومة على إجمالي إيرادات المطعم .

أن إنتاجية العمل مثل ساعات العمل لكل غرفة مشغولة تمثل مقياس صادق عن الإنتاجية حيث أنها تقيس فقط مدخلات العمل بمخرجات العمل ، وهو يعتبر مقياس رئيسي لإدارة الأجور ، تحدد الإنتاجية التالية التكاليف المتضمنة في إنتاج المنتجات والخدمات الناتج من بيع تلك المنتجات والخدمات ، ويعتبر ذلك أفضل مقياس للعلاقة المالية بين المصروفات والإيرادات ، أن كلا منهما مقياسين لإدارة الأقسام التشغيلية ، ويمكن القول أنه من الأهمية أن يتم استخدام تقارير الإنتاجية اليومية وتطبيقها حتى يتم إدارة عمليات القسم بشكل سهل بالإضافة إلى إنتاج الحد الأقصى من الإيرادات والأرباح .

**8/4 التقارير الداخلية الأسبوعية للإدارة Weekly Internal Management Reports**

تستخدم تلك التقارير أيضا لفحص/ نقد اليوم السابق والأسبوع السابق ( للتنبؤ وإعداد موازنة الأسبوع القادم - تلك التقارير اليومية الرئيسية تستخدم عن طريق المدير حيث يتم التخطيط للعمليات الخاصة بها في الفترات الزمنية الأسبوعية ، وحيث يتم التنبؤ بالإيرادات لكل أسبوع ، ويتم جدولة الأجور كل أسبوع وترحيل جدولة العاملين وتخطيط كافة العمليات في اجتماعات التخطيط الأسبوعية ، أن الأسبوع هو الفترة الزمنية الرئيسية للتخطيط والقياس ، وعلى الرغم أن المديرين يهتمون بالعمليات اليومية فإن التخطيط بوجه عام يتضمن الفترة الزمنية الأسبوعية ، أن أكثر تقريرين أسبوعين هامين مره أخرى يتعين أن يتضمنا الإيرادات والأجور. هناك استخدامين للتقارير الأسبوعية هما التنبؤ لأغراض إعداد العمليات القادمة بالإضافة إلي تقييم ونقد عمليات الأسبوع الماضي ، حيث أولا يتطلع المديرين إلى الموازنة التي تم إعدادها للأسبوع القادم باعتباراتها سوف تعتبر نقطة البداية لخطةم الأسبوعية ، وثانيا فإن المديرين يقومون بفحص التقارير الحديثة ومستويات حجم الأعمال لتبين ما إذا كانت الموازنة يجب أن يتم تعديلها بالزيادة أو الانخفاض ، وثالثا يعد المديرين تنبؤات الإيراد وجداول الأجور الخاصة بالأسبوع القادم تأسيسا على تلك المعلومات ، ويصبح ذلك تنبؤ أسبوعي وسوف يكون المستند الرئيسي للتخطيط لهم ، أن عمليات الفندق سوف يتم أدائها يوميا تأسيسا على ذلك الجدول ، حيث يتعلق الجزء من التقرير الأسبوعي بالتنبؤ والتخطيط .

أما الاستخدام الثاني للتقارير الأسبوعية يتمثل في تقييم وتحليل أداء الأسبوع السابق لتبين كيف يتم مقارنة النتائج التشغيلية الفعلية مع الموازنة والعمليات المتنبأ بها ، وحيث يقوم المديرين رابعا بتحليل الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنة التنبؤ .

## تقارير إدارة الفندق

وسوف يتم تحليل أي اختلاف أو انحراف ونقده بغرض تحديد كل من النتائج الجيدة أو السيئة ، فإذا ما وجد أي مشكلة أو إذا لم يتم تحقيق الإيرادات المتتبا بها أو الإنتاجية المقررة ، من الأهمية بمكان تحديد ما إذا كان هناك مشاكل في كامل الأسبوع أو إذا كان هناك مشاكل ضخمة فقط ليوم واحد ، وما الذي سبب المشكلة، وهل كانت المشكلة نتيجة وجود إيرادات منخفضة أم تكاليف مرتفعة .

خامسا يقوم المديرين بتقييم مدى دقة تنبؤاتهم عن الأسبوع مقارنة بالعمليات الفعلية ، حيث أن التنبؤ الأسبوعي يتم أعداده فقط لعدة أيام قبل بداية الأسبوع ولذلك فإنها ستكون دقيقة وصادقة ويتم إتاحة النتائج من الأسبوع السابق للمساعدة في إعداد التنبؤ بالإضافة إلى الأداء الفعلي ، حيث أن التنبؤ الأسبوعي يعتبر وثيقة هام يتم استخدامها لتخطيط تفاصيل عمليات الأسبوع المقبل .

أن المديرين يجب أن يكونوا دقيقين في تنبؤاتهم حتى تتسم بإمكانية الاعتماد والمصادقية ، حيث يمكن للتنبؤ الفقير أن يسفر عن أداء فقير في الرقابة على التكاليف بالإضافة إلى تعظيم الإيرادات والتنبؤات ، سادسا يقوم المديرين بتطبيق ما الذي تعلموه من النتائج الأسبوعية على العمليات واستخدام تلك العمليات للتنبؤ بعمليات الأسبوع المقبل .

## 8/4/1 التنبؤ الأسبوعي بالإيراد Weekly Revenue Forecast

كما سبق القول فإن التنبؤ الأسبوعي بالإيراد يمثل الخطوة الأولى في تخطيط العمليات الخاصة بالأسبوع ، ومن المعتاد أن يكون لدى إدارة الفندق استراتيجيات للبيع الأسبوعي يتم تحديدها في اجتماع يوم الاثنين أو الثلاثاء لأعداد تنبؤ يومي تفصيلي بالأسبوع القادم تتضمن المعلومات عن إيرادات اليومية بشكز تفصيلي على سبيل المثال عدد الغرف المباعة يوميا ، أعداد الوصول والمغادرة اليومية ، متوسط المعدل ، والإيرادات اليومية ، أن التنبؤ الأسبوعي يتم توزيعه بعد ذلك على كافة

## الفصل الثامن

المديرين لاستخدامه في تخطيط الأسبوع ، حيث يتطلعون أيضا إلى الشهر القادم لتبين ما إذا كانت هناك تغيرات جوهرية متوقعة ستؤثر على جدولهم الأسبوعي .

### 8/4/2 الجدولة الأسبوعية للأجور والتكلفة

#### Weekly Wage and Cost Scheduling

تتمثل الخطوة التالية في وضع التنبؤ الأسبوعي للإيرادات والجدول الأسبوعي للأجور المطلوبة لعمليات كل يوم ، ويتم عمل ذلك عادة في يوم الأربعاء ، ويتم استخدام المؤشرات والمعادلات لتحويل عدد الغرف المباعة يوميا أو عدد العملاء يوميا إلى جدول للأجور لكل قسم ، يتم بعد ذلك تجميع إجمالي عدد ساعات العمل ومصروفات الأجور الخاصة بالأسبوع وحساب المؤشرات للتأكد من أنه قد تم الحفاظ على الإنتاجية الأسبوعية ، وقد يتم عمل تعديلات للحصول على الإنتاجية المستهدفة ، على سبيل المثال إذا ما كان عدد ساعات عمل قسم الإشراف الداخلي لكنتل غرفة مباعة مرتفع جدا ، فإن مدير قسم الإشراف الداخلي يجب أن يحدد أي يوم أو أي أجور قسم كانت أعلى من معايير الأجور وتخفيض ساعات العمل للحصول على مستويات الإنتاجية المطلوبة ، فإذا تطلب الأمر مستويات أجور مرتفعة فإن المدير يحتاج أن يقوم بتوثيق لماذا أو ما هو العمل الذي سوف يتم إتمامه .

### 8/4/3 التنبؤ بالربحية Profitability Forecasting

تعتبر الربحية هي المحلل الهام والأخير للتنبؤ ، ويتم إجراء ذلك عن طريق الأخذ في الحسبان مصروفات التشغيل الأخرى للتنبؤ ، ويتأسس ذلك بصفة عامة على المتوطبات التاريخية وغالبا المصروفات الثابتة . يتم حساب تنبؤات الأرباح عن طريق طرح كافة المصروفات المتنبأ بها من الإيرادات المتنبأ بها ، وعن طريق مقارنة التنبؤات بالأرباح الخاصة بالأسبوع يمكن أن يتم مقارنتها بالأرباح الأسبوعية المقررة بالموازنة للتأكد من أن كل من

## تقارير إدارة الفندق

تنبؤات الإيرادات والمصروفات قد جاءت حسب المقدر ، وأنه سوف يتم الوفاء بالإنتاجيات والأرباح المتوقعة أو المقدره بالموازنة .

### 8/5 التقارير الداخلية الشهرية للإدارة Monthly Internal Management Reports

أن كل فرد في فريق الإدارة يستخدم التقارير الشهرية بسبب أهميتها ، ومن المهم التركيز هنا على قائمة الأرباح والخسائر وكيفية استخدامها عن طريق الإدارة لداخلية بالإضافة إلى المستثمرين الخارجيين والبنوك والأطراف المهتمة الأخرى ، حيث يتم تحليلها بتفصيل أكبر لقياس الأداء المالي ووصف العمليات الخاصة بالشهر .

### 8/5/1 قائمة الأرباح والخسائر الشهرية Monthly P S L Statement

هي عبارة عن القائمة المالية التي تحظى بالاهتمام البالغ والكبير والتي تستخدم بشكل كبير في تحليل الأداء المالي ، ويمكن ذلك التحليل الدقيق تلك القائمة الشهرية من أن تصبح أداة إدارية مفيدة حيث أنها تصف ليس فقط الأداء التشغيلي للقسم، وإنما أيضا ما الذي تنتجه النتائج المالية للأداء التشغيلي ، أن قائمة الأرباح والخسائر تعتبر أساس عام لمناقشة الأداء المالي حيث أنها تمثل القائمة المالية التي تستخدم عن طريق معظم الأطراف الداخلية أو الخارجية .

أن قائمة الأرباح والخسائر الشهرية المدمجة توفر ملخص لإيرادات وأرباح كل قسم لمراكز الإيرادات وملخص لإجمالي المصروفات لكل قسم بمركز المصروف ، وهي تستخدم لفحص الأداء الشامل للفندق عن طريق عرض الصورة الكبيرة ، أن تلك المقارنات مع الموازنة أو مع الشهر السابق أو مع السنة السابقة يوضح ما إذا كان الأداء المالي للفندق في وضع تحسن أم مازال هو ذاته لم يتغير أم انه يهبط ، كما أنه يحدد أيضا أي الأقسام التي تقوم بالوفاء أو تحقيق أكثر من المستهدف .

كما أن قوائم الأرباح والخسائر الشهرية الخاصة بالقسم توفر نتائج تشغيلية تفصيلية للقسم ، ويحدد ذلك أين يتم وضع بداية تحليل عمليات القسم ، وحيث يمكن

## الفصل الثامن

لمديري الأقسام رؤية النتائج المالية للقرارات والأنشطة التي يقوم بالاضطلاع بها أثناء الشهر في تشغيل أقسامهم ، أن كل حساب في الإيرادات والمصروفات يمكن أن يتم فحصه لتبين ما إذا كانت الخطط التشغيلية المقررة والإنتاجيات المتوقعة قد تحققت ، ومن المسئولية الرئيسية لمديري القسم أن يتم معرفة وفهم العمليات التي تنتج الأرقام ويتم مساعدتهم في تقييم قائمة الأرباح والخسائر الشهرية للقسم عن طريق عضو اللجنة التنفيذية ، والمدير المالي وأي عضو آخر في قسم المحاسبة ، وتمثل ذلك في الخطوة الثالثة لدورة الإدارة المالية هي خطوة تقييم وتحليل الأرقام.

### 8/5/2 الربحية والاحتفاظ والتدفق

#### Profitability, Retention and Flow Through

تلك الخطوة من التحليل المالي تعتبر هامة حيث أنها تمتد وراء مقارنة النتائج المالية الشهرية للقسم مع المقرر بالموازنة والتنبؤ بالإضافة إلى مقارنتها بالشهر السابق أو السنة السابقة ، حيث أنها تتضمن تحديد الإيرادات والمصروفات وتغيرات الربحية عن الموازنة أو التنبؤ ، هناك علاقة متوقعة بين الزيادات والانخفاضات في الإيرادات وكيف تزيد أو تخفض من المصروف والربحية .

وبالرجوع إلى الفصل الثالث فيما يتعلق بتحليل الاتجاه ، تم التأكيد علي أن أحد الاتجاهات في التحليل المالي تتمثل في تحديد العلاقة بين الإيراد والمصروفات والأرباح ، ويتوقع أن يكون مديري الأقسام قادرين على التنبؤ بالزيادات والانخفاضات في الإيرادات مقارنة بالموازنة والتنبؤات الحديثة ، ويتوقع أيضا أن يكونوا قادرين على إدارة المصروفات للاحتفاظ بالإنتاجية وإنتاج الحد الأقصى للربح في ضوء تغير التنبؤات في الإيرادات .

بصفة عامة هناك عدة مصطلحات هامة يتطلب فهمها هي :



**1- التفاضلية الإضافية Incremental**

يشير ذلك المصطلح إلى أحد الزيادات المكتسبة أو المضافة ، يستخدم ذلك المصطلح لوصف الإيرادات والمصروفات أو الأرباح فوق المتوقع ، فإذا ما زادت المبيعات يطرح تساؤل هو ما هي الزيادات المتأثرة في المصروفات والأرباح . أن كلفة الزيادات سواء في المصروفات والأرباح يمكن أن تحدث في إضافات متباينة . وأن تحليل تلك الإيرادات أو المصروفات أو الأرباح الإضافية سوف تحدد أي قسم قد أدى بشكل جيد وأي قسم لم يقد بالأداء بشكل أفضل .

**2- المصروفات الثابتة Fixed Expenses**

تشير إلى المصروفات التي تظل ثابتة بغض النظر عن حجم ومستوى الأعمال، أن المصروفات الثابتة لا تتغير من شهر إلى آخر .

**3- المصروفات المتغيرة Variable Expenses**

تشير إلى المصروفات التي تزيد أو تنخفض بشكل مباشر بالارتباط مع حجم ومستوى النشاط ، حيث تتغير المصروفات المتغيرة كل شهر تأسيساً على حجم النشاط.

**دليل إدارة التكلفة (CMI) The Cost Management Index**

هي عبارة عن المعادلة المستخدمة لتحديد أي مستوى من المصروفات والأرباح يتوقع أن تحدث تغيرات إضافية في الإيرادات ، وتتوقع المعادلة مستويات أعلى من الأرباح مع وجود مستويات أعلى من الإيرادات ، ويمكن أن تستخدم للتنبؤ بالمصروفات والأرباح التي يجب أن تنشأ من الإيرادات الإضافية . أن المصطلحات المستخدمة عن طريق شركتين للفندق أن يتم وصف تلك العملية بأنها تمثل عملية الاحتفاظ retention والتدفق Flow ، حيث تقاس تلك

## المصطلحات

المصطلحات مقدار الأرباح التي تتزايد أو تنخفض بنسبة مئوية لمقدار الإيرادات التي تتزايد أو تنخفض .

### الانحراف Variation

وهو يشير إلى شئ ما يعتبر مختلف على نحو طفيف عن شئ آخر من نفس النوع ، وفي التحليل المالي يمثل الانحراف اختلاف بين الأرقام ، على سبيل المثال فإن الانحراف يمثل الفرق بين الأرقام الفعلية وتلك المقدرة بالموازنة أو بين الأرقام الفعلية لتلك السنة عن نظيرها في السنة السابقة .

لتوضيح مفاهيم الاحتفاظ والتدفق سيتم استخدام عدة أمثلة ، حيث يتم البدء بالموازنة والتنبؤ المرتبطان بقسم الغرف لمدة شهر ، حيث سيتم تحديد الإيرادات الإضافية والأثر المتوقع على المصروفات والأرباح عند مستوى الإيراد الجديد :

	تنبؤات		فعلية		الاختلاف/ الانحراف	
	\$	%	\$	%	\$	%
إيراد الغرف	\$600.000		\$625.000		+\$25.000	+4.2%
أجور الإدارة (مصروفات ثابتة)	11.000	1.8%	11.000	1.8%	0	0
(مصروفات متغيرة)	36.000	6.0	37.000	5.9	+\$ 1.000	+2.8
عقد نظافة (مصروفات ثابتة)	2.000	0.3	2.000	0.3	0	0
(مصروفات متغيرة)	8.000	1.3	8.400	1.3	+400	+5.0
تكلفة الاحتياطي (مصروفات متغيرة)	20.000	3.3	20.500	3.3	+500	+2.5
إجمالي المصروفات الثابتة	\$13.000	2.2	\$13.000	2.1	0	0
إجمالي المصروفات المتغيرة	64.000	10.6	65.900	10.5	+1.900	+3.0
إجمالي المصروفات	\$77.000	12.8%	87.900	12.6	+1.900	+2.5
إجمالي الربح	\$523.000	87.2%	\$546.100	87.4%	+\$23.100	+4.4%

## تقارير إدارة الفندق

أن التنبؤ بقسم الغرف قد بلغ \$ 600000 لإيرادات الغرف ، ومبلغ \$523000 ربح قسم الغرف ، أن النسبة المئوية للربح المتبقي به قد بلغ 87.2% والذي يعني أن 0.872 ، لكل دولار إيراد سوف يكون ربحا ، أن إيراد الغرف الفعلية قد بلغ \$ 625000 أو زيادة 25000 عن التنبؤ ولذلك فإن الإيراد الإضافي قد كان 25000 \$ ، ويمكن أيضا حساب النسبة المئوية للزيادة بمبلغ 25000 كإيراد إضافي الذي يبلغ + 4.2% (25000 ÷ 600000) ، في كلمات أخرى فإن الإيراد كان 4.2% أعلى من التنبؤ .

والآن يتم التطلع إلى الزيادة في المصروفات التي تنشأ عن الإيراد الإضافي الذي يبلغ 25000 \$ ، ولم تتغير المصروفات الثابتة ، ومن ثم فإن الزيادة في الإيراد بمبلغ 25000 \$ لن يترتب عليها أي مصروفات إضافية ثابتة ، وتظل المصروفات الثابتة كما هي بمبلغ 13000 \$ ، أن النسبة المئوية للمصروف الثابت سوف تنخفض لذلك من 2.2% إلى 2.1% تلك النسبة المئوية تنخفض بسبب أن الإيراد قد تزايد دون أي زيادة مناظرة في المصروفات الثابتة ، ولذلك يمكن افتراض أنه لكل دولار إضافي زيادة في الإيرادات لن تكون هناك أي زيادة إضافية في المصروفات الثابتة .

أما المصروفات المتغيرة والتي تتسم بوجود علاقة مباشرة لها مع الإيراد ، فعندما تزداد الإيرادات سوف تزداد المصروفات المتغيرة والعكس صحيح ، حيث عندما تنخفض الإيرادات ستخفض تلك المصروفات المتغيرة ، أن مدير القسم يكون قادرا على الرقابة علي وإدارة المصروفات المتغيرة على سبيل المثال تكلفة العمل والتي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على الأرباح ، وفي المثال المتقدم فإن المصروفات المتغيرة ستزيد بمقدار \$ 1900 أو بنسبة 3% ، ويعتبر ذلك مقدار إضافي للمصروفات المتغيرة المتضمنة لدعم زيادة في إيرادات الغرف بمقدار

## الفصل الثامن

25000 \$ وبنسبة 4.2% ، زيادة في سير تلك الإيرادات ، وتخفض النسبة المئوية للمصروفات المتغيرة بدرجة خفيفة تتراوح ما بين 10.6% إلى 10.5% .  
 أن الربح للنتائج يتزايد بمقدار 23100 \$ من 323000 \$ إلى 546000 \$ أو بنسبة 4.4% + ، أن الإيراد الإضافي بمقدار 25000 \$ قد أنتج ربح إضافي بمقدار 23100 \$ ، وبنسبة 92.4% (23100\$/25000 \$) من الإيراد الإضافي بمبلغ 25000 \$ الذي أدى إلى ربح إضافي بمقدار 23100 \$ ، وتعتبر هذه نسبة مرتفعة جدا وسوف تشير إلى أن المديرين لم يؤدوا وظيفتهم بشكل جيد في الرقابة على المصروفات .

أن المفهوم المالي للاحتفاظ أو التفتق يتضمن وضع إرشادات المقدار المتوقع والنسبة المئوية للربح الإضافي الذي سوف ينتج من الإيراد الإضافي هناك مثالين على معايير شركة الفندق هما نسبة 6% للاحتفاظ بالأرباح الإضافية في مجمل ربح التشغيل للفندق والنسبة الأخرى هي 50% لتفتق في الربح الداخلي للفندق أن معيار نسبة الاحتفاظ 60% يتوقع أن تبلغ 15000 \$ ربح إضافي كما أن نسبة 50% كمعيار للتفتق ستسفر عن 12500 \$ كأرباح إضافية ، وفي المثال السابق قام مديري قسم الغرف بتوقوا الإرشادات عن طريق تحقيق أرباح + 23100 \$ كأرباح إضافية. أن كافة مديري الأقسام مسؤولين عن الرقابة على إدارة المصروفات لتحقيق الإرشادات والمعايير ، ومن الأهمية القول بأن مدير قسم الهندسة يقوم بالرقابة على مصروفات الإصلاح والصيانة ، كما أن مديري قسم المطعم وقسم الإشراف الداخلي يقوموا بالرقابة على مصروفات أقسامهم ، فإذا قام كل مدير بأداء دوره في إدارة مصروفاته فإن الإنتاجية الشاملة للفندق كما يتم قياسها عن طريق مجمل ربح التشغيل أو الربح الداخلي سوف تحقق الأهداف والمعايير الموضوعية .

## 8/5/3 نقد قائمة الأرباح والخسائر الشهرية

## Monthly P &amp; L Statement Critiques

يشير ذلك إلى عملية تحليل قائمة الأرباح والخسائر للقسم أو القائمة المدمجة شهريا بهدف تقييم الأداء المالي ومن أجل تحديد التصرف الذي يتم أخذه بعد ذلك ، أن انتقادات تلك القائمة يجب أن يتم أعدادها عن طريق رؤساء الأقسام والمدبرين التنفيذيين ، كما يجب أن يتم فحصها عن طريق المدير المالي وعضو اللجنة التنفيذية، ويمثل الهدف من ذلك في تقييم الأرقام وشرح ما حدث ، ولماذا حدث وما التصرف الذي سيتم أخذه كنتيجة لذلك التحليل ، ومن المهم أن يتم تحديد التغيرات الموجبة في الإيرادات والأرباح بالإضافة إلى التغيرات السالبة في تلك الإيرادات والأرباح. يتضمن نقد قائمة الأرباح والخسائر وصف وسرد بغرض تحديد الانحرافات الرئيسية وشرح أسبابها في الحسابات الظاهرة في قائمة الأرباح والخسائر للقسم ، ويجب أن يتم التركيز على قيم الحسابات الأكبر والانحرافات الأضخم عن الموازنة أو التنبؤ في صورة القيم بالدولار أو بنسب مئوية ، وفيما يلي توضيح لذلك علي سبيل المثال :

- 1 - إذا ما تزايدت الإيرادات أو انخفضت يتم تحديد أي القطاعات السوقية أو فترات الوجبات ذات الانحراف الأضخم ، وهل هي ترتبط بالمعدل أو الحجم ، وهل هي حدثت في أسبوع واحد أو في كل أسبوع في الشهر ؟
- 2 - إذا ما تزايدت تكلفة المأكولات أو المشروبات - هل نشأت تلك الزيادة في المطعم ذو الخدمة الكاملة أم المطعم المتخصص أم قسم الحفلات ، وما الذي سبب ارتفاع التكلفة وكيف سيتم تصحيحه ؟
- 3 - إذا ما تزايدت تكلفة الأجور - هل تلك الزيادة قد نشأت في قسم الإنشراف الداخلي أم في المكاتب الأمامية لقسم الغرف ، هل هي نشأت في المطعم أم

---

الفصل الثامن

الحفلات أو المطبخ الخاص بقسم الغرف ؟ ، وهل الذي تسبب فيها زيادة ساعات العمل أم معدلات الأجور ؟ ، وما هو سبب تلك الزيادة ؟ .

4 - إذا ما تزايدت تكاليف التشغيل الأخرى ، أي حساب انعكس تلك الزيادة فيه ؟ وما الذي سبب تلك الزيادة ؟ وكيف يتم تصحيحها ؟ .

أن نقد قائمة الأرباح والخسائر للقسم بشرح ما الذي حدث ، وكيف سيقوم القسم بتحسين العمليات في التبر التالي ، ومن الأهمية بمكان تحديد سبب زيادات الإيرادات والأرباح حيث أن ذلك يعتبر هاما عند تحديد سبب المشاكل التي من شأنها تخفيض الأرباح، أن مدير القسم سوف يرغب في التعرف على الإجراءات التي أحدثت التحسينات ويقوم بعمل ما الذي يمكن أن يجعله يحتفظ بتلك الإجراءات أو التصرفات محل تفعيل بحيث يمكن الاستمرار في تلك العمليات المحسنة .



# الفصل التاسع

## إدارة الإيرادات





## الفصل التاسع إدارة الإيرادات Revenues Management

### أهداف الفصل

- 1- فهم أهمية تعظيم الإيرادات .
- 2- فهم لماذا يعتبر مصطلح الإيراد لكل غرفة هاما لتعظيم إيرادات الفندق .
- 3- فهم نظم إدارة الإيرادات - إدارة العائد .
- 4- فهم هيكل المعدل واستراتيجيات البيع .
- 5- زيادة المقرة علي قراءة وفهم واستخدام تقارير إدارة الإيرادات .

### محتويات الفصل

#### 9/1 مقمة

#### 9/2 الإيراد لكل غرفة متاحة .

##### 9/2/1 تعريف .

##### 9/2/2 أهمية الإيراد لكل غرفة .

##### 9/2/3 كيفية استخدام الإيراد لكل غرفة .

#### 9/3 هيكل المعدل وقطاع السوق .

##### 9/3/1 التعريفات .

##### 9/3/2 وضع هيكل المعدل .

##### 9/4 نظم إدارة الإيراد .

##### 8/4/1 التعريفات .

---

إدارة الإيرادات

- 9/4/2 إدارة العائد .
- 9/4/3 كيف تعمل إدارة العائد .
- 9/4/4 استخدام إدارة العائد في الأنواع المختلفة للفنادق .
- 9/5 استراتيجيات البيع .
  - 9/5/1 التعريف .
  - 9/5/2 العملية .
  - 9/5/3 انتقادات إدارة العائد .

## 9/1 مقدمة

يناقش ذلك الفصل أهمية إدارة الإيراد في تشغيل الفنادق ، أن الطريقتين الرئيسيتين لتعظيم الأرباح هما :-

1- تعظيم الإيرادات .

2- الرقابة علي المصروفات وتدنيتها .

إن فهم السياسات والإجراءات والأدوات التي تكون متاحة لتعظيم الإيرادات والقدرة علي استخدامها بفعالية تعد مهارات ذات قيمة كبيرة لأي مدير فندق لأسيما في قسم الغرف . أن الفندق الذي يقوم بالوفاء أو يزيد من الإيرادات عن المقدر بالموازنة يعتبر إجراء أكثر أهمية ويوفر أفضل فرصة للمديرين لتعظيم الأرباح ، حيث أن الإيرادات تعتبر مساعدا بدلا من الإجراء بشرحية . ويعتبر تلك تحديا لمديري الفنادق لتعظيم الأرباح عندما يمكن أن يتم تقييم الفندق في نسوء مقارنة إيراداته بالموازنات والتنبؤات .

تعتمد إدارة الإيرادات علي معلومات تاريخية لإيراد الغرف المتضمنة في برنامج يطلق عليه إدارة العائد Yield Management أو مسار الطلب . أن برامج إدارة العائد تتضمن معلومات تاريخية يتم تنظيمها عن طريق يوم الوصول ومقارنة طريقة الحجز للسنة الحالية بالمتوسط التاريخي . تحدد طريقة الحجز استراتيجيات البيع الملائمة التي يمكن للفندق أن يضعها محل تفعيل لتعظيم إيرادات الغرف في يوم الوصول المحددة .

إن ذلك الفصل يعطي الجوانب المختلفة لإدارة الإيراد ، حيث يحتاج كافة المديرين أن يكون لديهم فهم جيد بطريقة إنتاج فندقهم للإيراد ، حيث أن ذلك سوف يساعدهم علي فهم كيف يتوافق قسمهم المحدد مع إجمالي عمليات الفندق .

ومن الأهمية بمكان حتى يتم القارئ بأساسيات ومفاهيم إدارة الإيرادات والتعرض بليجاز لمفاهيم التسويق وتنمية المبيعات والدعاية والإعلان .

#### A- التسويق Marketing

يدخل تحت التسويق أهم مبادئ تنمية المبيعات وهو فن البيع ، والدعاية والإعلان والعلاقات العامة ، ولما كان فن البيع يعتبر في صناعة الفنادق أكثر أهمية من كل من الإعلان والعلاقات العامة ، لذلك يتعين بحث جوانب هذا الموضوع بشئ من التفصيل مع التعرض للإعلان والعلاقات العامة كجزء من عمليات التسويق في صناعة الفنادق .

فإعلان يعتبر وسيلة من الوسائل التي تغرى الجماهير وتخلق الطلب علي سلعة معينة وبذلك يمكن ترجمة هذا الطلب إلي عملية بيع بواسطة مندوب المبيعات.

أما العلاقات العامة فتهدف إلي تنمية وإظهار فوائد سلعة أو مجموعة من السلع عن طريق تعريف الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى بإمكانيات الفندق المختلفة وتصحيح الإشاعات التي قد نسي إلي سمعة الفندق ، يهتم كل من الإعلان والعلاقات العامة بجماهير الناس عامة ، فإن فن البيع يتركز فقط علي الطلبات الخاصة لكل فرد أو هيئة علي حدة وعلي ذلك فإنه يمكن القول بأن الوظيفة الأولية لإدارة المبيعات هي خلق الأسواق الجديدة وتنمية حجم المجموعات السياحية والحفلات ثم متابعة تنفيذ التعهدات التي سبق الاتفاق عليها .

ولما كان من أهم واجبات العلاقات العامة هي خلق التأثير الجيد لدى جماهير الشعب بالنسبة للفندق عن طريق مجموعة من أشياء كثيرة منها حسن الضيافة ، والاهتمام بطلبات النزلاء وسرعة الرد علي استفسارات عملاء الفندق سواء عن طريق التلكسات والخطابات أو التليفونات ، لذلك فإنه يتعين علي كل موظف من موظفي الفندق أن يكون مندوبا للعلاقات العامة للفندق .

---



---

 الفصل التاسع
 

---

وقد تختلف وسائل العلاقات العامة باختلاف الفنادق من بلد إلى آخر تبعاً لطبيعة وأخلاق المواطنين وثقافتهم ، إلا أن هناك بعض القواعد العامة التي يمكن إتباعها لخلق المزيد من العلاقات العامة أهمها ما يلي :

1- كسب ثقة النزلاء وخلق الإحساس لديهم بأنهم دائماً موضع الرعاية من جانب إدارة الفندق وموظفيه .

2- شعور كافة موظفي الفندق بأنهم جزء لا يتجزأ من الإدارة ، هؤلاء الموظفين هم سفراء الفندق في المجتمعات والنوادي لشرح ومناقشة الخدمات التي يؤديها الفندق .

3- دوام الاتصال بمندوبي الصحافة والإعلام لخلق المزيد من الدعاية وحسن العلاقات والوقوف على مدى الخدمات التي يؤديها الفندق للمجتمع المحلي والاقتصاد الوطني .

4- أن تنظيم بعض الحفلات الخاصة للجماهير مثل حفلات العشاء ذات الطابع الخاص يمكن أن تحقق المزيد من الدعاية والعلاقات العامة ، وبالرغم من أن هذه الحفلات قد لا تحقق الكثير من الأرباح إلا أن قيمتها من حيث الدعاية للفندق قد تفوق ما يمكن توقعه من أرباح في عمليات التشغيل الأخرى .

5- بالإضافة إلى ما تحققه بطاقات الائتمان من زيادة في أرقام المبيعات فإنها تخلق الإحساس لدى الجماهير بأنهم موضع ثقة الفندق فيما يختص بمعاملاتهم معه .

أما التسويق فيهتم بجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالسوق توطنه لفحصها واستخلاص النتائج والتنبؤ باتجاهات السوق ثم وضع التوصيات الملائمة، لذلك فإنه يتعين البدء بدراسة السوق الذي يتعامل معه الفندق ، إذا أنه من السهل الحصول على مزيد من الأعمال التي قد تنمو تلقائياً بمرور الوقت عن طريق وضع الخطط والأنظمة المناسبة لتتبع نشاط هذا السوق ودراسته .

وتبدأ عملية دراسة السوق بضرورة التعرف على المصادر المختلفة التي تتعامل مع الفندق عن طريق تقسيم خطابات تأكيد الحجز سواء لحجز غرف أو حفلات عن طريق الأفراد فإنه يتعين إثباتها على البطاقات الإحصائية الخاصة بالنزلاء التي يتم حفظها بقسم الحجز والاستقبال . ولقد وجد انه يمكن الحصول على المزيد من الحجوزات عن طريق تنكير هؤلاء النزلاء بمدى التسهيلات التي يقدمها الفندق . ومدى ما يتمتع به من خدمات ممتازة عن طريق إرسال بعض النشرات الدورية عن الفندق أو إرسال بطاقات المعايدة أو البريد المباشر ، أما في الفنادق التجارية الكبيرة التي تعتمد أساسا على الأفواج السياحية فإنه يتعين تقسيم خطابات الحجز طبقا لمصادرهم المختلفة إلى وكلاء السياحة الأجانب والشركات والمؤسسات إلى ما غير ذلك .

بعد استفاد كافة الإمكانيات التي يمكن أن يقدمها عملاء الفندق فإنه يتعين على إدارة المبيعات محاولة خلق أسواق جديدة لم يسبق التعامل معها من قبل .

#### إدارة المبيعات Sales Department

أن الوظيفة الأولية لإدارة المبيعات هي العمل على تنمية حجم الإيرادات عن طريق التخطيط السليم لبرامج المبيعات والدعاية والإعلان والعلاقات العامة ، كما تعتبر مسئولة أيضا عن إخطار باقي إدارات الفندق بتفاصيل شروط الحجز والعمل على تنسيق الخدمات للتأكد من قيام هذه الإدارات بتنفيذ التعهدات التي تم الاتفاق عليها ، ولما كان الهدف الأساسي لإدارة المبيعات هو العمل على توجيه الجهود لتنمية حجم المبيعات ، فإنه يتعين معرفة عدد الحجوزات المستقبلية وكذا الحجوزات المستقبلية وكذا الحجوزات المتوقعة خلال هذه الفترة ثم مدى الجهود التي تبذل لتسويق الفندق خلال الشهور التي يقل فيها حجم العمل عن طريق تحضير تقرير شهري يوضح عدد الغرف اليومية المحجوزة كل شهر من شهور

## التفصيل التاسع

السنة ومقارنته بنفس المدة من السنة السابقة ، وكذا الحجوزات المقدرة في المدد القادمة ، هذه الأرقام كثيرا ما تساعد الإدارة على دراسة المواسم الضعيفة والعمل على تنمية حجم المبيعات خلال هذه الفترات .

ولقد أثبتت الخبرة السابقة أن وضع الأنظمة الدقيقة لحفظ مستندات البيع تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد على تركيز مجهودات البيع بالنسبة لعملاء الفندق والمؤسسات والشركات ووكالات السياحة الذين يمكن أن نتوقع منهم الكثير من المعاملات . هذه الأنظمة يجب أن توضح المعلومات الهامة عن كل عميل أو مجموعة من العملاء نوى الأنشطة المشابهة وكذا المجهودات التي تبذل لتنمية حجم مبيعاتهم مع الفندق ونتائج هذه المجهودات .

### وكالات السياحة Travel Agencies

لقد نشأت وكالات السياحة المتخصصة ذات الإمكانيات الضخمة التي ساعدت على إرساء قواعد النهضة السياحية في العالم ، كما أنه نظرا للعلاقات المتشابكة بين الفنادق ووكلاء السياحة ومنظمي المجموعات السياحية وارتباط مصالحهم المشتركة يوما بعد يوم من الأهمية التعرض لشرح المسؤوليات المشتركة وللتعاون الصادق بينهم لتحقيق المنفعة المتبادلة ودفعة عجلة السياحة إلى الازدهار والتقدم .

والفنادق عموما تفضل أن تتم عمليات الحجز رأسا عن طريق وكلاء السياحة حتى يمكنها مطالبتهم بمقابل عدم الإلغاء في حالة عدم تنفيذ هذه الحجوزات في مواعيدها أو عدم الإلغاء في غير المواعيد المحددة ، إذا أن هذا الإجراء غير ممكن في حالة قيام الأفراد أو الشركات بإتمام إجراءات الحجز ، هذا بالإضافة إلى أن شركات السياحة تتبع أصولا وقواعد معينة عند تعاملها مع الفنادق لمنع ازدياد الحجز أو المطالبة بعمولات غير مستحقة ، ولقد أدت وسائل النقل الحديثة



إلى زيادة نسب إشغال الفنادق زيادة كبيرة مما جعل عمولات وكلاء السياحة مقابل قيامهم بالحجز تمثل مصدرا من أهم مصادر إيرادات هذه الشركات .

ووكيل السياحة والسفر يات يعتبر خبيرا في تخطيط وتنظيم وبيع الرحلات السياحية من حجز تذاكر السفر في الطائرات والبولخر والقطارات والغرف في الفنادق ومشاهدة المعالم السياحية في البلاد ، وعلى وجه السموم فقد أصبح وكلاء السياحة يلعبون دورا هاما في تنمية حجم مبيعات الفنادق نظرا لما يقدمونه من تسهيلات للمجموعات السياحية وقيامهم بعمليات التسويق واكتشاف أسواق جديدة عن طريق الإعلان بالجراند والانضمام إلى الجمعيات والنوادي المختلفة وطبع الكتيبات والنشرات السياحية التي تساعد على خلق الطلب على خدماتهم . ونظرا للإمكانيات الضخمة لوكلاء السياحة في تنمية حجم المبيعات في الفنادق فإنه يتعين على مديري الفنادق مراعاة ما يلي :

- 1- إعطاء الأولوية المطلقة لطلبات الحجز الواردة من وكلاء السياحة وذلك بتأكيد الحجوزات الواردة منهم بأسرع وسيلة من وسائل الاتصال والعمل بقدر الإمكان على تنفيذ تعليماتهم بالنسبة لأسعار وأنواع الغرف أو الاتصال بهم في حالة تعذر تنفيذ هذه الطلبات حتى يمكن إتمام عمليات الحجز دون أي تأخير ، كما يتعين تعريف وكلاء السياحة بسياسة الفندق فيما يختص بالإلغاءات والتأمينات .
- 2- الاهتمام بعملاء وكلاء السياحة عن طريق تأكيد أهمية حجم المبيعات الواردة منهم لموظفي الفندق عامة وموظفي المكتب الأمامي خاصة .
- 3- عدم إظهار قيمة الأسعار المخفضة للغرف الممنوحة لوكلاء السياحة بالنسبة لعملائهم المقيمين بالفندق إذا أن ذلك قد يتعارض مع السياسة البيعية لهؤلاء الوكلاء .
- 4- يتعين على إدارة المبيعات مقابلة مندوبي وكلاء السياحة عند وصولهم مع المجموعات السياحية وتحقق رغباتهم والاستماع إلى مطالبهم .

**أسعار الغرف**

عند مناقشة الأنواع المختلفة لأسعار الغرف فإنه يتعين توحيد المسميات وتحديد ما تعنيه الألفاظ الخاصة بها منعا لتضارب الآراء واختلاف التفسيرات وما قد ينشأ عن ذلك من مناقشات وخلافات قد تسيء إلى العلاقات بين الفنادق ووكالات السياحة ، كما انه نظرا للتطور الكبير في طريق التسويق ونمو الحركة السياحية وزيادة حدة المنافسة بين الفنادق المختلفة ، من الأهمية بمكان استعراض بعض أنواع هذه الأسعار ومتى يمكن تطبيقها ، كما يجب شرح بعض القواعد العامة المتدولة في الفنادق ووكالات السياحة للاسترشاد بها في الحياة العملية .

**الأسعار العادية Regular Rates**

هي الأسعار التي يتم الإعلان عنها للجماهير ووكلاء السياحة ، وهي تطابق الأسعار المعلن عنها في غرف النزلاء وعلى حامل بطاقات الغرف ، وكقاعدة عامة فإن هذه الأسعار يجب أن تكون خاضعة للعمولة **Commissionable Rates** إذا كانت الحجوزات المعمولة تتم عن طريق وكلاء السياحة ، كما انه عند وضع قواعد استحقاق هذه العمولات مثل عدم استحقاق العمولات في حالة الاتفاق على اقل الأسعار **Minimum Rates** أو عدم وصول النزيل في ميعاد الحجز المعمول أو أن العمولة تستحق على الغرف دون الخدمات الأخرى .... الخ ، فإنه يتعين ضرورة توضيح هذه القواعد مقدما إلى وكلاء السياحة وإلا كان من حق هؤلاء الوكلاء المطالبة بعمولاتهم المستحقة طبقا للقواعد العامة .

**الأسعار المضمونة Guaranteed Rates**

هذه الأسعار تتناسب مع احتياجات وكلاء السياحة الذين يعملون على تحصيل قيمة الرحلات التي يبيعونها مقدما ، وبناء عليه فإن هؤلاء الوكلاء يظليون دائما

معرفة ما سوف تتكلفه هذه الرحلات محسوبة على أساس أسعار الغرف التي يتعين توضيحها على قسائم المبيت المسلمة إلى العملاء لتتديهما إلى الفندق الذي يقوم بإرسالها بعد إتمام الخدمات إلى وكلاء السياحة لسداد قيمتها بعد خصم العمولات المستحقة .

مما سبق يمكن القول بأن الأسعار المضمونة لوكلاء السياحة هي الأسعار التي يجب إظهارها على بطاقات حسابات النزلاء بغض النظر عن أسعارها العادية ، ففي حالة وجود غرف بالأسعار المضمونة التي سبق الاتفاق عليها مع وكيل السياحة فإنه يتعين على الفندق إعطاء النزلاء غرفا ذات أسعار اعلي ولكن دون إضافة هذه الزيادة على حساباتهم لحين وجود غرف أخرى بنفس الأسعار السابق الاتفاق عليها ، وفي هذه الحالة يطلب من النزيل الانتقال إلى الغرفة ذات السعر المضمون ، فإذا امتنع النزيل أو رفض الانتقال إلى الغرفة ، فإنه يتحمل شخصيا بفرق السعر بين الغرفتين ، أما إذا تم نقل النزيل إلى غرفة أخرى اقل سعرا مما هو موضح على قسيمة المبيت وقبل النزيل شغل هذه الغرفة فإن الفرق المستحق يكون لصالح وكيل السياحة الذي يقوم بحاسبة النزيل عن هذه الغرفة فإن الفرق المستحق يكون لصالح وكيل السياحة الذي يقوم بحاسبة النزيل عن هذه الفروق مباشرة .

#### الأسعار الموحدة Flat Rates

يطلق عليها أحيانا **Run of the house Rates** وهي عبارة عن سعر موحد لكافة غرف النزلاء أولفئة معينة منها بغض النظر عن الأسعار العادية هذه الأسعار يمكن استعمالها في بعض الحالات عند مناقشة أسعار المجموعات السياحية وضرورة وضع سعر موحد بالنسبة لكل فرد في المجموعة بغض النظر عن نوع الغرفة المؤجرة .

**Net Rates الأسعار الصافية**

هي اقل أسعار يمكن إعطاؤها لوكلاء السياحة ، ويتم احتسابها بعد خصم نسبة تزييد قليلا عن 10% التي تمثل عمولة وكلاء السياحة وعادة ما تحسب هذه الأسعار بخصم % 15 من الأسعار المضمونة كما انه في حالة الاتفاق على الأسعار الصافية فإن ذلك يعني كون هذه الأسعار بدون عمولة Non Commissionable .

**المبيعات الجماعية**

تشمل من الوجهة الفنية مبيعات المجموعات السياحية والمؤتمرات وتنظيم المعارضات وإقامة الندوات والحفلات على اختلاف أنواعها . ويمكن القول بأن المبيعات الجماعية تعتبر من أهم مصادر المبيعات في الفنادق الحديثة ، كما تعتبر أيضا من أهم ما تحرص عليه هذه الفنادق كوسيلة من وسائل رفع نسب إشغالها في المواسم المختلفة وزيادة حجم إيراداتها ، وترجع أهمية المبيعات الجماعية بالنسبة للفنادق إلى الأسباب الآتية :

- 1- لما كانت مواعيد حضور ومغادرة أعضاء المؤتمرات أو أفراد المجموعات السياحية يتم الاتفاق عليها مقدما ، فإن ذلك يسهل عملية تسجيلهم كما يسهل عملية محاسبتهم ومغادرتهم في المواعيد المحددة .
- 2- نظرا لضرورة تواجد أعضاء المؤتمرات أكبر مدة من الزمن بالفندق ، فقد وجد أن تكاليف إقامتهم بالنسبة للمأكولات والمشروبات والغسيل والكي كثيرا ما تزييد عن معدل مصروفات النزيل العابر .
- 3- غالبية أعضاء المؤتمرات أو الاجتماعات من رجال الأعمال فإن إرضاءهم يعتبر وسيلة ناجحة من وسائل الدعاية والعلاقات العامة الناجحة التي يمكن أن

## إدارة الإيرادات

تحول الكثير من هولاء الأعضاء إلى عملاء مستثمرين للفندق ، كما أنهم عن طريق اتصالاتهم الشخصية بأعضاء المؤسسات الأخرى قد يكونوا خير دعوية للفندق.

**فن البيع**

كلما زادت حدة المنافسة كلما أصبحت مينة البيع من أهم الأصول والدعامات التي تعتمد عليها الفنادق المتنافسة للعمل على رفع نسب إشغالها ومحاولة اجتذاب عملاء جدد للمطاعم والبارات وصالات الاحتفالات .

وهنا يجب أن التأكيد علي أن عملية بيع غرف الفندق تختلف عن عمليات بيع أي سلعة أخرى ، فالتاجر يمكنه تخزين بضاعته في حالة إذا لم يتمكن من بيعها خلال اليوم ثم عرضها للبيع مرة ثانية في اليوم التالي ، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن عرض ما بقي من بضاعته في نهاية الموسم بأسعار خاصة هذه المبادئ لا يمكن تطبيقها في حالة بيع غرف الفندق إذا أن الغرف التي لا يمكن بيعها خلال اليوم تعتبر خسارة يومية كما أن بيعها في اليوم التالي لا تعوض خسارة اليوم السابق .

وفن البيع يتطلب من كل المسؤولين عن الفندق عامة والقائمين على المكتب

معرفة النقاط التالية :

- 1- المنتج
- 2- المنافسون
- 3- العملاء أو النزلاء

**1-المنتج**

يجب أن تتضمن معلومات كاتب الغرف عن الفندق معرفة تامة بالنقاط الآتية:

(a) السياسة العامة للفندق ومدى الحكمة من ضرورة تطبيقها حتى يمكن الرد على أسئلة واستفسارات النزلاء .

## الفصل التاسع

- (b) معرفة الوسائل الترفيهية بالفندق وكذا الصالات العامة وصلالات الاحتفالات بالإضافة إلى الخدمات الأخرى مثل الغسيل والكي والتنظيف الكيماوي.
- (c) غرف النزلاء من حيث موقع كل منها ، ومحتوياتها ، واتساعها والشوارع التي تطل عليها وقيمة الإيجار اليومي وبذلك يمكن لكاتب الغرف إبداء النصيح للنزيل وإعطائه الغرفة التي تناسب احتياجاته ، وعلى وجه الخصوص فإنه يتعين دراسة النقط التالية فيما يختص بغرف النزلاء .
- (1) **نوع الإشغال** : عدد النزلاء الذين يمكن إسكانهم في كل غرفة من حيث كونها ذات إشغال مفرد **Single Occupancy** أو إشغال مزدوج **Double Occupancy** وإمكانية وضع سرير إضافي في كل غرفة .
- (2) **الموقع** : من حيث مواجهتها للشارع الرئيسي أو الشوارع الجانبية أو كونها متصلة بغرفة ثانية **Connecting Rooms** أو مجاورة لها **Adjoining Rooms** .
- (3) **التأثيث** : نوع أثاث الغرفة ( عادية ، أستوديو ، جناح ) ، حجم وعدد الأسرة في كل غرفة ( سرير مفرد ، سرير مزدوج أو غرفة بسريرين ) .
- (4) **السعر** : سعر الغرفة اليومي بالنسبة للإشغال المفرد أو الإشغال المزدوج .  
ولسهولة تعريف كاتب الغرف بالمعلومات السابقة فإنه يتعين إتباع الخطوات التالية :
- (a) دراسة تصميم الأدوار فيما يختص بموقع غرف كل دور مع بيان أرقامها بالنسبة لحامل بطاقات الغرف **Room Rack** نظرا لتشابه الغرف التي تحمل نفس الرقم في الأدوار المتماثلة **Typical Floors** من حيث الموقع والتأثيث وكذا السعر في كثير من الأحوال .
- (b) زيارة موظفي الحجز والاستقبال للغرف لإمكان إعطائهم صورة واضحة عن حالة كل غرفة وتأثيثها ، فإذا ما تمت هذه الزيارة مع رئيسة قسم الإشراف

## إدارة الإيرادات

الداخلي فإنه يمكن لهؤلاء الموظفين الحصول على الكثير من المعلومات التي قد تعتبر نقطاً هامة في عمليات بيع الغرف .

(c) دراسة حامل بطاقات الغرف من حيث ألوان البطاقات والعلامات المميزة التي توضح أنواع الغرف وموقعها وتأثيرها وأنواع المهمات الموجودة ..... الخ.

## 2- المنافسون

يجب على موظف الغرف أن يكون على علم تام بإمكانيات الفنادق المنافسة من حيث أسعار الغرف وطريقة تأثيثها ومظهرها ومقارنتها بإمكانيات الفندق الذي يتبعه دون توجيه النقد أو الحط من قدرة منافسه .

## 3- النزلاء

يجب على موظف الغرف أن يستخدم بعض أسس علم النفس في معاملة النزلاء مراعيًا في ذلك حالة النزول النفسية والعصبية كما يجب مراعاة مظهر النزول لمحاولة إعطائه الغرفة التي تناسبه من حيث السعر والموقع والتأثيث . وبطبيعة الحال فإن حسن استقبال النزيل والعمل على إرضائه تعتبر من أهم نقاط البيع التي يجب على كاتب الغرف أخذها في الحسبان عند استقبال النزلاء .

## الدعاية والإعلان Advertising

من الأهمية بمكان توضيح مدى أهمية الإعلان والدعاية في صناعة الفنادق، وكذا وظائفها المختلفة والمبادئ التي تركز عليها ، كما يعين أيضا وضع الخطوط الرئيسية والطرق العلمية لتنفيذ برامج الدعاية في مختلف الفنادق ، وعلى وجه الخصوص تحديد ما يلي :-

1 - أهمية الدعاية والإعلان للفنادق .

2 - كيفية استخدام وسائل الإعلان المختلفة في العمل على رفع نسب الأفعال وزيادة أرباح التشغيل .

3 - كيفية رسم سياسة الإعلان التي تساعد على زيادة الإيرادات .

4 - كيفية الإشراف ومراقبة نتائج حملات الدعاية والإعلان .

5 - كيفية توجيه وإشراف الفندق على ميزانية الإعلان .

وعند التعرض لموضوع الإعلان والدعاية فإنه يتعين استعراض سريع لمندول كل من الاصطلاحين وأثر كل منهما بالنسبة لصناعة الفنادق ، ولتحقيق ذلك يتعين إيجاد الفرق بين عدد المندولات العلمية التي كثيرا ما يحدث لبس في تحديد مندول كل اصطلاح منها .

- الإعلام

- الدعاية

- العلاقات العامة

- الإعلان

فالإعلان هو سرد الوقائع والحقائق دون ما تبديل أو تغيير أو تحريف ويكون هذا السرد بأي وسيلة من وسائل الاتصال بالجمهور سواء بالنشر أو الإذاعة أو التليفزيون أو الشعارات واللافتات .

أما الدعاية فهي الكيفية أو الخطة التي تستخدم بها وسائل الأعلام جميعا وذلك للتأثير على قلب أو عقل الجمهور لتوجيههم وجهة معينة بغرض الوصول إلى هدف معين - لذلك فإنه يتعين وجود خطة معينة حتى تسمى دعاية ، وإلا أصبحت مجرد تلاعب بعواطف الجمهور وتفكيره .

كما يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها العمليات المستمرة التي تستهدف كسب ثقة الجمهور من جانب أي شخصية معنوية أو مادية لها



أهمية خاصة بالنسبة للجمهور ، ومن قائل أنها عملية ذاتية تستهدف شرح السياسات والأعمال والخدمات للجمهور حتى تستحوذ على ثقتهم وتأييدهم. كما يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول موضوع بقصد تهيئة السبل أمام الجمهور لكي يتعرف على الفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع وأن يستفيد فعلا من أداء ذلك .

مما سبق يمكن القول بأن العلاقات العامة علم وفن تستخدم المنهج العلمي في التحليل والتأثير ويمكن من ذلك تحديد وظائف العلاقة العامة من خلال دراسة في النقاط الآتية :

- 1 - دراسة وقياس اتجاهات الرأي العام .
- 2 - التنسيق عن طريق الاتصال بالمسؤولين في الفندق والاتصال بالهيئات والأفراد من خارج المشروع .
- 3 - تقديم الإرشادات لمختلف أقسام الفندق ومساعدتها على أداء وظائفها المنصنة بالنزلاء .

والإعلان هو فن التعريف **The Art Of Making Known** ، إذ يعاون المنتج على تعريف المستهلك بالسلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها ، كما يعاون المستهلك في التعرف على حاجاته وكيفية إشباعها .

كما يمكن تعريف الإعلان بأنه الوسيلة التي يدفع ثمنها لها والتي بموجبها تتولي المؤسسة نشر ما تراه مهما عن تاريخها أو الخدمات التي تقدمها والميزات التي تتمتع بها أما بالكتابة أو بالرسم أو أية صورة أخرى لتوصّل مباشرة إلى ما تهدف إليه ، كما أن الإعلانات الجماعية **Group Advertising** عبارة عن إعلانات تنظمها مجموعة من الفنادق بغرض زيادة إيراداتها .