

تقييم الأداء الفندقية باستخدام مؤشرات قياس الأداء، دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم

Evaluation Performance In The Hotel using Key Performance Indicators: Application to the Hotel El Mansour Palace Mostaganem

هوان بوعبدالله¹، شاعة عبدالقادر²

Hauane bouabdallah¹, Chaa abdelkader²

¹ طالب دكتوراه، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، مخبر بحث STRATEV

bouabdallah.haouane.etu@univ-mosta.dz

² أستاذ، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، abdelkader.chaa@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2020/07/31

تاريخ القبول: 2020/06/28

تاريخ الاستلام: 2020/03/01

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة وتسليط الضوء على معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقية، وطرق استخدامها في تقييم الأداء في فندق قصر المنصور مستغانم، ودورها في تحسين الأداء وتحقيق قيمة مضافة.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن استخدام كل معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقية في فندق قصر المنصور بمستغانم يتطلب بيانات ومعلومات في الوقت المناسب عن كافة الأنشطة التي يقوم بها، كما أن عملية تقييم الأداء الفندقية تركز على تطابق الأداء الفعلي مع المراد الوصول إليه، كما يمكن استخدامها في تقييم كفاءة الأداء بين مجموعة من المؤسسات الفندقية أو السلاسل الفندقية. كلمات مفتاحية: تقييم الأداء، مؤشرات قياس الأداء، الفنادق.

تصنيفات JEL : L290، L250، Z300

Abstract:

The aim of the study is to identify and highlight the standards and indicators for measuring Hotel performance, the ways in which they are used to evaluate the performance of the the Hotel Mansour palace Mostaganem , and its role in improving performance and achieving added value. The results of the study concluded that the use of all standards and indicators for measuring the Hotel performance in El Mansour palace Mostaganem requires data and information about all its activities, evaluation performance in the Hotel process is based on the consistency of effective performance with revenue access and can be used to assess performance efficiency among a range of Hotel institutions or Hotel chains.

Keywords: Performance Evaluation; Key Performance Indicators; Hotels.

JEL Classification Codes: L290, L250, Z300.

¹ المؤلف المرسل: هوان بوعبدالله، الإيميل: bouabdallah.haouane.etu@univ-mosta.dz

1. مقدمة:

يعتبر القطاع الفندقي من بين الركائز الأساسية في صناعة السياحة، يتطلب وضع استراتيجيات تشغيلية للمؤسسات التابعة له، وإتباع نظام رقابي فعال على مستوى جميع الوظائف والأنشطة سواء كانت رئيسية أو مساندة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، من خلال وضع معايير قياس الأداء حسب خصوصيات القطاع الفندقي وتحليل المؤشرات لتحديد الانحرافات وأماكن حدوثها، وربط المسؤوليات بالأحداث، ثم إيجاد التصرفات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، هذا يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء وتحقيق القيمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي من قبل القائمين على المؤسسات الفندقية، وكيفية استخدامها في تقييم كفاءة الأداء بين مجموعة من المؤسسات الفندقية، وأهميتها في تصحيح الانحرافات، وأخيرا تحسين وتطوير الأداء.

إشكالية الدراسة :

تكمن إشكالية الدراسة في:

يشير واقع الصناعة الفندقية أن غالب القائمين على المؤسسات الفندقية بمستغانم، لا يدركون بمعايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي، ودورها في تقييم ورقابة الأداء على مستوى الأنشطة التشغيلية الرئيسية والمساندة، وربط المسؤوليات وبالتالي تحسين الأداء. فان الإشكالية التي يتناولها المقال بالدراسة تنحصر في التساؤل التالي:

هل استخدام معايير قياس الأداء يساهم في تقييم مستويات أداء المؤسسات الفندقية؟

الفرضيات:

- استخدام معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي يساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت الملائم؛
- عملية تقييم الأداء الفندقي تركز على تطابق الأداء الفعلي مع المخطط له.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدفين التاليين:

- رفع كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية الرئيسية والأنشطة التشغيلية المساندة في المؤسسات الفندقية في الجزائر؛
- معرفة وتبسيط الضوء على معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي وطرق استخدامها لتحسين الأداء.

منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج الاستنباطي.

2. الإطار النظري للأداء:

1.2 تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز

إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن"، ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. (مصطفى، 2016، صفحة 34)

2.2 الإطار المفاهيمي للأداء (The Performance)

سنستطرق إلى تعريف الأداء لغة واصطلاحا، وفق ما يأتي:

- تعريف الأداء لغة واصطلاحا:

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، وقد اشتقت الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والذي يعني مهمة أو تأدية عمل. (مصطفى، 2016، صفحة 16)

أما أدى الشيء: أوصله، "والاسم الأداء"، و"أدى بالتشديد؛ ووجه الكلام أن يقال: فلان أحسن أداء". وأشار بعض اللغويين والأدباء إلى أن معنى "أدى الشيء: قام به"، "والأداء: التأدية". (محمد، دياب، صفاء، و سمير، 2015، صفحة 18)

- تعريف المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 الأداء بأنه : يشمل الكفاءة والفعالية. فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة. (مصطفى، 2016، صفحة 23)

كما تعددت التعاريف المفكرين حول مصطلح مفهوم الأداء كما يلي: (مصطفى، 2016، صفحة 19)

تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونعني بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) لمحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

تعريف الأداء حسب (D.Kaisergruber et J.Handieu): يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين.

تعريف الأداء حسب (A . Kherakhem): من وجهة نظر هذا الكاتب أن الأداء يدل على: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

كما يمكن تعريف الأداء على أنه: "النتيجة النهائية للنشاط، على افتراض أن هذا النشاط يحدث من خلال أداء مسؤوليات العمل بأكثر الطرق كفاءة وفعالية، فإن التأثير المتوقع هو نتيجة النشاط الذي تم تنفيذه" (LJILJANA, SLOBODAN, & NIKOLINA, 2016, p. 34)

3.2 إدارة الأداء:

تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات والوزارات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الادعاء الفردي والجماعي، ووضع

معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كأهداف يسعى الجميع لقبولها، فإنها تقوم على : (محمد ق.، 2014-2015، صفحة 399)¹

- قياس الأداء: يهدف إلى قياس الأعمال التي تمت فعلا أو التي ستتم، وذلك باستخدام المعايير الرقابية التي سبق أن تقرر.
- تقييم الأداء: الذي هو مقارنة ميدانية وفعالية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم نوعية الأداء الذي تم.
- كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية، لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق أهدافا محددة من قبل". (عبد الرزاق و ناصر، 2012، صفحة 120)
- تحسين وتطوير الأداء: بعد رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة.
- من خلال ما سبق يمكن القول إن إدارة الأداء تقوم على ثلاث عناصر أساسية تتفاعل فيما بينها، والشكل التالي يبين هذه العناصر:

الشكل 1 : عناصر إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مرجع: محمد قدرى حسن، 2014-2015، ص: 6.

4.2 خطوات وضع نظام تقييم الأداء :

- تختلف المؤسسات في ممارسة أنشطتها المتنوعة بتنوع إنتاجها، ولذا لا يمكن أن توضع خطوات محددة لعملية تقييم الأداء، فعملية تقييم الأداء ليست بالعملية البسيطة، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (محمد، دياب، صفاء، و سمير، 2015، صفحة 39)
- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه؛
 - اختيار الطريقة المناسبة للتقييم؛
 - تدريب المشرفين؛
 - مناقشة طرق التقييم مع العاملين؛
 - وضع معايير للمقارنة؛
 - مناقشة نتائج التقييم مع العامل؛
 - اتخاذ القرارات؛
 - وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا.

5.2 معايير ومؤشرات قياس الأداء:

معايير ومؤشرات قياس الأداء المختلفة حسب الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة، حول معيار عام للأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار وضع جميع الإمكانيات والموارد المتاحة (المدخلات) الضرورية لتحقيق النتائج المتوقعة، وتحديد المستويات وربطها بالمسؤوليات. قبل التطرق إلى معايير ومؤشرات قياس الأداء لابد من معرفة الفرق بين المعيار والمؤشر، حيث أن:

"فالمعيار يمثل الحكم على النتائج باستعمال النسب وصولاً إلى الأداء المستهدف، ويعتمد على أسس وقواعد لقياس خدمات معينة وتقييمها، ويبين معدل العائد، أما المؤشر فيتركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من استعمال النسبة، ويعتمد على متغيرات الظاهرة المدروسة، ويؤشر إلى ارتفاع الناتج أو انخفاض الناتج". (محمد، دياب، صفاء، و سمير، 2015، صفحة 53)

1.5.2 معايير الأداء :

تعرف بأنها: " معدلات قياسية تستطيع المنظمة، أو إدارة الوحدة المحلية، أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة النتائج التي تحقّقها هذه المعدلات". (محمد ق.، 2014 - 2015، صفحة 39)

2.5.2 مؤشرات الأداء :

يمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها: (NANDINI & REKHA, 2016, p. 36)

مقياس رقمي لدرجة تحقيق الهدف، كما يمكن تعريفها بأنها مقاييس كمية ونقاط مراقبة للأداء الفردي"

كما تشير المؤشرات إلى ضرورة إبقاء النقاط التالية قيد الدراسة:

- فهم قيم المنظمة ومهمتها ورؤيتها بالكامل؛

- فهم طبيعة العمل وعملائه؛

- معرفة إجراءات التشغيل القياسية وما يجب تحقيقه في كل خطوة.

4. الإطار المفاهيمي للفندق (Hotel)

- تعريف الأداء لغة واصطلاحاً:

"الفندق لغة نزل كبير يهيأ للإقامة بالأجر، ويعد لاستقبال المسافرين والسياح والمصطافين". (عصام، لويس، أنطوان، و متري، 2013، صفحة 1111)

"تعادل كلمة فندق في اللغة اللاتينية كلمة (Hospitality)، والتي اشتقت منها الكلمة الفرنسية (Hôtel) بمعنى المكان المخصص لإقامة الضيوف". (حازم، 2017، صفحة 45)

لقد عرف التشريع الجزائري الفندق بأنه: " مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء، في شكل غرف وأجنحة عند الاقتضاء، تقع في مبنى أو في هياكل أجنحة منفصلة. كما يمكن أن يضمن خدمات الإطعام والتنشيط". (الجريدة الرسمية، 2019، الصفحات 4 - 6)

كما عرف الباحثان (John R Goodwin and james M. Rovhelstand) الفندق على أنه: " منظمة توفر الإقامة والطعام إلى الضيوف مقابل سعر معين". (حازم، 2017، صفحة 46)

وعرف الفندق على أنه: " بناء يختلف في الحجم من فندق لآخر، تقدم فيه خدمة المبيت الأساسية، ومجموعة من الخدمات منها الطعام والشراب، أماكن التسلية والنوادي... مقابل سعر محدد لكل خدمة". (بوسنة و بوشريبة، 2019، صفحة 37)

من خلال ما سبق يمكن تعريف الفندق : على أنه مؤسسة تهدف إلى توفير الإقامة والإطعام، مستلزمات وخدمات للأفراد والجماعات لمدة معينة مقابل سعر معين.

5. الأداء الفندقية:

يعرف على أنه: " المخرجات أو النتائج التي تسعى الوظائف الإدارية في الفندق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وتشير إلى مدى نجاح أو فشل الوظائف الإدارية في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ". (بوسنة و بوشريبة، 2019، صفحة 37)

6. مميزات معايير ومؤشرات الأداء في المؤسسة الفندقية:

تتميز معايير والمؤشرات التي تستعمل في عملية قياس الأداء في المؤسسة الفندقية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بالنشاط الفندقية، ومن بين هذه الخصائص ما يلي : (محمد، دياب، صفاء، و سمير، 2015، صفحة 129)

من أولويات الإدارة الفندقية ومهامها الرئيسية هي الوقوف على المستوى التشغيلي للفندق فصليا، ومقارنة المستوى التشغيلي الفصلي بما هو مخطط، وتعمل هذي المقارنة على توجيه الإدارة نحو اتخاذ القرارات التصحيحية السريعة أو وضع الإستراتيجية التشغيلية للفندق، ومن أهم المقارنات التي تقوم بها الإدارة الفندقية هو الوقوف على النسب الربحية المتحققة فعلا وما هو مخطط ، فالإيراد الفصلي للفندق يقارن بالإيراد السنوي وتبعاً لذلك يكون التأكد من سير الإيراد مع المخطط أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة أولاً بأول.

يكون أثر الموسمية في النشاط الفندقية، ويمكن تحديد من خلاله موسم الذروة وموسم الكساد:

"- لسنة واحدة وليست لعدة سنوات أو لمدة كامل عمر المشروع؛

- مقارنة ما بين تدفق وتدفق مثلاً". (محمد، دياب، صفاء، و سمير، 2015، صفحة 130)

7. المعايير الخاصة بالقطاع الفندقية:

سنتطرق إلى معايير ومؤشرات قياس أداء المؤسسة الفندقية والمرتبطة بالأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها، ويمكن تقسيم

المعايير الخاصة بالمؤسسة الفندقية على سبيل المثال لا الحصر (حسب إمكانية تطبيق الدراسة) وفقاً للجدول التالية:

الجدول 1 : معايير الإيواء

المعادلة	تعريفه	المعيار	
$100 \times \frac{\text{عدد الغرف المشغولة}}{\text{عدد الغرف الصالحة للإيجار}}$	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الغرف المشغولة إلى عدد الغرف الصالحة للإيجار.	معيار نسبة إشغال غرف الفندق	معايير الأداء
$100 \times \frac{\text{عدد الأسرة المشغولة}}{\text{عدد الأسرة الصالحة للإيجار}}$	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الأسرة المشغولة إلى عدد الأسرة الصالحة للإيجار	معيار نسبة إشغال الأسرة	
$100 \times \frac{\text{عدد الغرف المزدوجة المشغولة}}{\text{عدد الغرف المزدوجة الصالحة للإيجار}}$	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الغرف المزدوجة المشغولة إلى عدد الغرف المزدوجة الصالحة للإيجار	معيار نسبة إشغال الغرف المزدوجة	
$100 \times \frac{\text{عدد الأجنحة المشغولة}}{\text{عدد الأجنحة الصالحة للإيجار}}$	يشير هذا المعيار إلى نسبة عدد الأجنحة المشغولة إلى عدد الأجنحة الصالحة للإيجار	نسبة إشغال الأجنحة الفندقية	
$100 \times \frac{\text{الإيراد الفعلي}}{\text{الإيراد المتوقع}}$	يشير هذا المعيار إلى نسبة الإيراد الفعلي إلى إيراد الغرف المتوقع	نسبة كفاءة التشغيل	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على محمد دياب وصفاء عبد الجبار الموسوي وسمير خليل شملو ، 2015 ، الصفحات: 145-148

الجدول 2 : معايير المطعم والأطعمة والمشروبات، النزلاء و السعر .

المعادلة	تعريفه	المعيار	
$100 \times \frac{\text{عدد الوجبات المقدمة بالمطعم}}{\text{عدد المقاعد}}$	يشير هذا المعيار الى نسبة عدد الوجبات التي يقدمها المطعم إلى عدد المقاعد المتاحة للمطعم	معيار نسبة إشغال المطعم	معايير المطعم والمشروبات
$\frac{\text{إيرادات الاطعمة والمشروبات}}{\text{عدد الضيوف الذين قدمت لهم الوجبات}}$	يتمثل بإيرادات الأطعمة والمشروبات إلى عدد الضيوف التي قدمت لهم الوجبات	معيار متوسط إنفاق الأطعمة والمشروبات	معايير الأطعمة والمشروبات
$100 \times \frac{\text{إيرادات الفندق من جميع الخدمات}}{\text{عدد النزلاء}}$	يشير هذا المعيار إلى نسبة إيرادات الفندق الكلية من جميع الخدمات التي يقدمها الفندق إلى عدد من النزلاء	معيار متوسط إنفاق الضيف	معايير النزلاء
$\frac{\text{إيراد الغرف الإجمالي}}{\text{عدد الغرف المؤجرة}}$	يمثل إيراد الغرف الإجمالي إلى عدد الغرف المؤجرة	معيار متوسط السعر اليومي للغرفة	معايير السعر

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على محمد دياب و صفاء عبد الجبار الموسوي و سمير خليل شملطو، 2015، الصفحات: 150-151

الجدول 3 : معايير الإنتاجية

المعادلة	تعريفه	المعيار	
الإنتاج في موسم الذروة + الإنتاج في موسم الكساد	معيار الإنتاج السنوي : يشير إلى مجموع الإنتاج لموسمي الكساد والذروة.	معيار الإنتاجية الواحد	معايير الإنتاجية
عدد العاملين الدائمين + عدد العاملين المؤقتين	معيار عدد العاملين : يشير إلى مجموع العاملين لموسمي الذروة وموسم الكساد	معيار العامل	
$\frac{\text{أجور العاملين}}{\text{عدد العاملين}}$	يشير هذا المعيار إلى متوسط اجر العامل الواحد من المشتغلين في الوحدة الاقتصادية الفندقية	معيار معدل	
نفقات العاملين السنوية = نفقات الأفراد العاملين في موسم الذروة + نفقات الأفراد العاملين في موسم الكساد	تشير إلى مجموع نفقات الأفراد العاملين في موسمي الذروة والكساد	معيار أجر	
$\frac{\text{الأجور الإجمالية للعاملين}}{\text{عدد أيام العمل}}$	يمثل متوسط تكاليف اليوم الواحد من أيام العمل من الأجور الإجمالية للعاملين	معيار معدل	
$100 \times \frac{\text{أجر العامل في السنة اللاحقة} - \text{أجر العامل في السنة السابقة}}{\text{أجر العامل في السنة السابقة}}$	يمثل مقياسا لمدى تطور اجر العامل مقارنة بالنسبة للسنة السابقة	معيار نمو	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على محمد دياب و صفاء عبد الجبار الموسوي و سمير خليل شملطو، 2015، ص: 153

8. الدراسة الميدانية: تقييم أداء فندق قصر المنصور بمستغانم باستخدام مؤشرات قياس الأداء

1.8 نبذة عن فندق قصر المنصور بمستغانم

فندق قصر المنصور (AL Mansour Palace Hotel) فندق ساحلي ذو أربع (4) نجوم، حيث تم بدء النشاط به سنة

2017 ، شكله الهندسي مغاربي، ويقع في منطقة التوسع السياحي قطعة أرض رقم 92 بلدية مزهران ولاية مستغانم، مساحته تبلغ

حوالي 13858 م²، كما يبلغ عدد الغرف 148 غرفة بطاقة استيعابية تقدر ب 296 سريرا، كما يتمتع بتصميم جميل لواجهته ومدخله الرئيسي مزين بديكور جميل ومنتجات الصناعة التقليدية والحرف.

الشكل 1 : صورة فوتوغرافية لموقع فندق قصر المنصور



المصدر : وثائق ومستندات الفندق (Offre Mansour) ، 2020

ويوفر الفندق الخدمات التالية:

- الإيواء (Hébergement) : يتوفر الفندق على 20 غرفة (VIP) واسعة ومطلّة على واجهة البحر، 10 أجنحة (Suites) مع صالة وحمام، 02 شقق فاخرة (Appartements hauts standing)، 102 غرفة مزدوجة (2 سرير) و 12 غرفة لثلاثة أشخاص، كما يقدم الفندق خدمات الانترنت مجاناً في الغرف (Internet wifi gratuit)، وخدمات أجهزة التدفئة والتبريد 24/24H، وخدمة الصراف الآلي (الدفع الالكتروني).

- المطعم والأطعمة والمشروبات (Restauration): يتوفر الفندق على مطعمين

الأول يسمى مطعم البستان يقع في الطابق السفلي بطاقة 200 مقعد بديكور رومانسي (Romanesque)، ويقدم طبقات عصرية وتقليدية، أو حسب طلب الزبائن.

والثاني مطعم بانوراميك (Panoramique Restaurant): مطعم دوار الأول من نوعه في الجزائر، يتيح رؤية بانورامية بزاوية 360 درجة، بسعة 100 غطاء، تذوق المأكولات الراقية مع الاستمتاع بالمناظر الجميلة والرومانسية.

- قاعة المؤتمرات (La Salle de conférences): يتوفر الفندق على قاعة مؤتمرات بطاقة استيعاب تقدر ب 250 مقعد مجهزة بكامل الوسائل التقنية الحديثة المستخدمة في عقد الملتقيات والندوات والأيام الدراسية.

- المسبح (La piscine): تتوفر على مسبح للأطفال والكبار، إضافة إلى تقديم المشروبات والمثلجات على شرفات المسبح.

8. 2 منهجية الدراسة الميدانية:

- طريقة جمع المعلومات :

تقدمنا بطلب مرفق بجدول تتضمن البيانات الضرورية المعايير إلى الإدارة العليا لفندق قصر المنصور بمستغانم ووضحنا فيه دور معايير قياس الأداء في معرفة ربحية الأقسام التشغيلية المختلفة للفندق بدقة، وتم الحصول على المعلومات الضرورية بالأشهر لسنة 2019

حسب خاصية القطاع الفندقى (أثر الموسمية فى المؤسسات الفندقية غالبا ما يكون لسنة واحدة وليست لعدة سنوات أو لمدة كامل المشروع) والمتوفرة بالمصالح الإدارية للفندق محل الدراسة، قمنا بحساب معايير قياس الأداء (الإيواء، الأظعمة والمشروبات، الإنتاجية، النزلاء، السعر)، كما نوه أنه تم اختيار مجموعة من معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقى فندق قصر المنصور حسب المعلومات المقدمة. أثناء الدراسة قمنا بإجراء مقابلة مع مسير الفندق محل الدراسة، لغرض الاستفادة من المعلومات التى تفيدنا فى تحليل نتائج المؤشرات.

- الوسائل الإحصائية المستعملة :

لمعالجة البيانات المتحصل عليها ، اعتمدنا على برنامج إكسل طبعة 2007 (Exel Version 2007) لحساب النسب، واستخراج الأشكال البيانية.

- تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها :

بعد حساب المؤشرات قمنا بتجميعها فى جدول يتضمن الأشهر والمعايير، كما هو مبين فى الملحق رقم (01) المرفق.

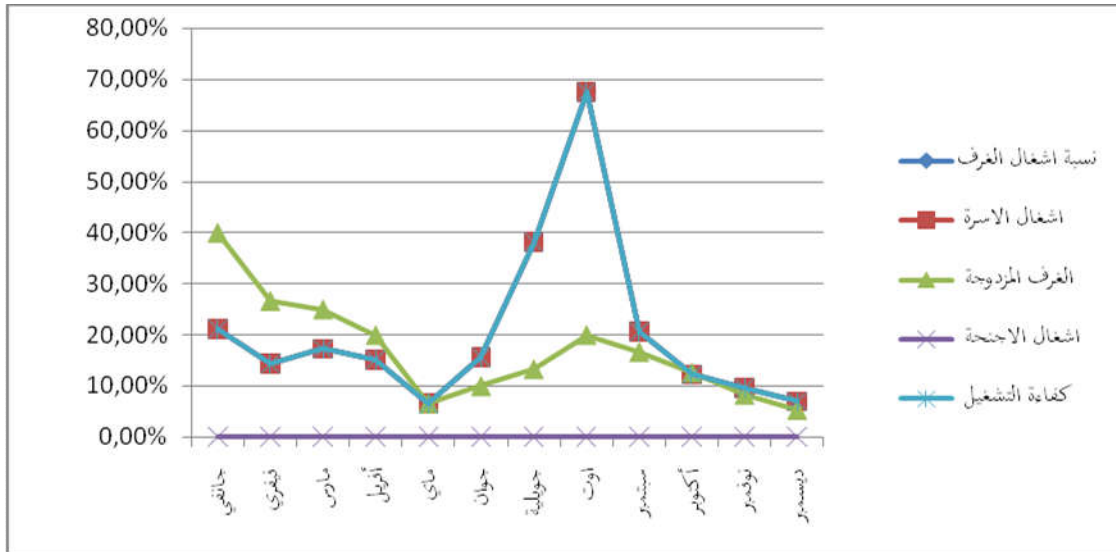
- عرض المؤشرات :

سنعرض هذه النتائج ونقوم بتحليل نتائج المؤشرات من خلال الأشكال الخاصة بكل معيار على حدى، وفق ما يأتى:

- تحليل نتائج المؤشرات :

- معايير الإيواء:

الشكل 2 : معايير الإيواء



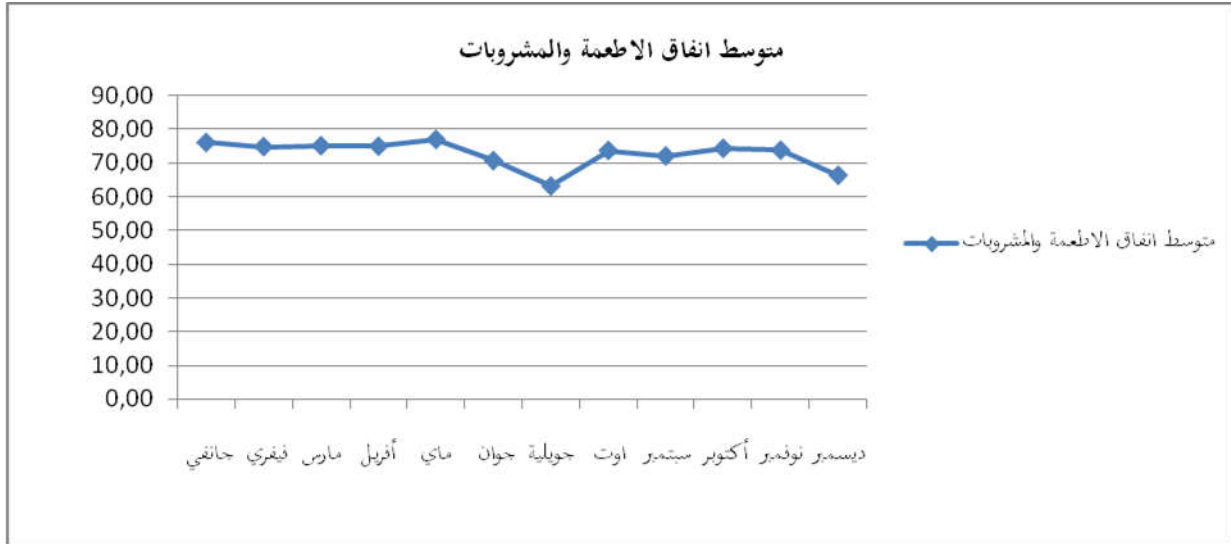
المصدر: مخرجات برنامج إكسل طبعة 2007

من خلال الشكل، نلاحظ أن نسبة إشغال الغرف تشكل نسب متزايدة خلال الأشهر الثلاثة (جوان، جويلية، أوت) حيث بلغ ذروته فى شهر أوت بنسبة تقدر بـ 67,55% لارتباطه بموسم الاصطياف يكون فيه الإقبال كبير، وهذا فى موسم الذروة فى حين كان متناقص فى الأشهر الأولى والأخيرة من نفس السنة، حيث قدرت أقل نسبة بـ 6,94% لضعف الإقبال، كما نلاحظ أن معيار نسبة إشغال الأسرة ونسبة كفاءة التشغيل مطابقان لنسبة إشغال الغرف، كما نلاحظ أن فى شهر جانفي كان مقبولا نوعا ما وهذا راجع إلى التكفل بإقامة وإطعام مشاركين فى ملتقى بجامعة عبد الحميد بن باديس 21,08%.

كما نلاحظ أن نسبة إشغال الغرف المزدوجة كان مرتفعا في شهر جانفي حيث بلغت ذروتها نسبة 40,00% وبعدها كانت نسبة الإشغال متذبذبة، حيث بدأت في الارتفاع ابتداء من شهر جوان إلى غاية شهر أوت، ثم عاودت الانخفاض بداية من شهر سبتمبر، حيث بلغت في شهر ديسمبر أدنى نسبة قدرت ب 5,33%. خلال سنة 2019 نلاحظ أنه لم يتم إشغال الأجنحة والغرف الفاخرة.

- معايير الأظعمة والمشروبات:

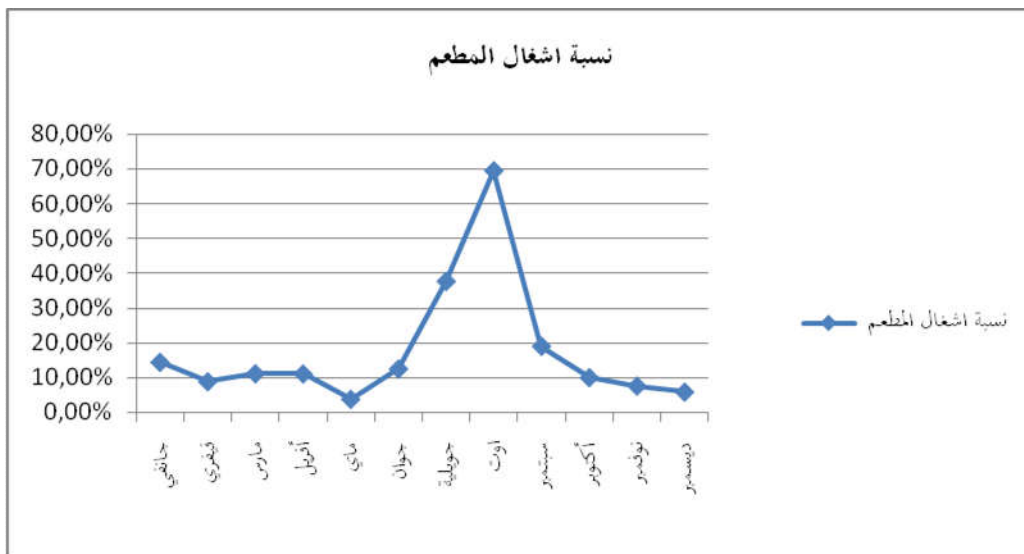
الشكل 3 : معايير الأظعمة والمشروبات



المصدر: مخرجات برنامج إكسل طبعة 2007

نلاحظ من خلال الشكل، تذبذب إيراد الأظعمة والمشروبات بالنسبة لعدد الضيوف الذين قدمت لهم الوجبات في الأشهر الأولى والأخيرة، أما بداية من شهر ماي إلى شهر جويلية نلاحظ انخفاض راجع إلى انخفاض الإقبال على المطعم ما أدى إلى انخفاض الإيراد كما عاود الارتفاع في شهر أوت نتيجة لازدياد الإقبال على المطعم.

الشكل 4: معايير إشغال المطعم

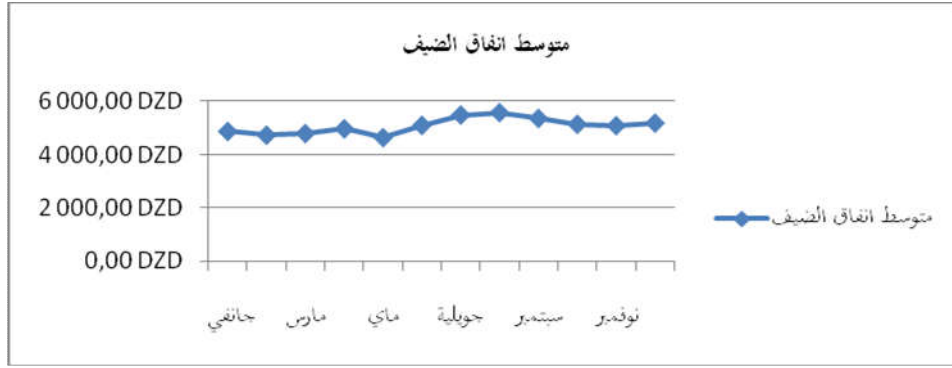


المصدر: مخرجات برنامج إكسل طبعة 2007

نلاحظ من خلال الشكل، أن نسبة إشغال المطعم تزايد خلال الأشهر الثلاثة (جوان، جويلية، أوت) حيث بلغ ذروته في شهر أوت بنسبة تقدر بـ 69,53% وهذا في موسم الذروة، في حين كان متناقص في الأشهر الأولى والأخيرة من نفس السنة حيث بلغت أقل نسبة بـ 6,94%، كما نلاحظ أن في شهر جانفي كان مقبولا نوعا ما وهذا راجع إلى التكفل بإقامة وإطعام مشاركين في ملتقى بجامعة عبد الحميد بن باديس حيث بلغ نسبة 14,37%.

- معايير النزلاء:

الشكل 5: معايير النزلاء

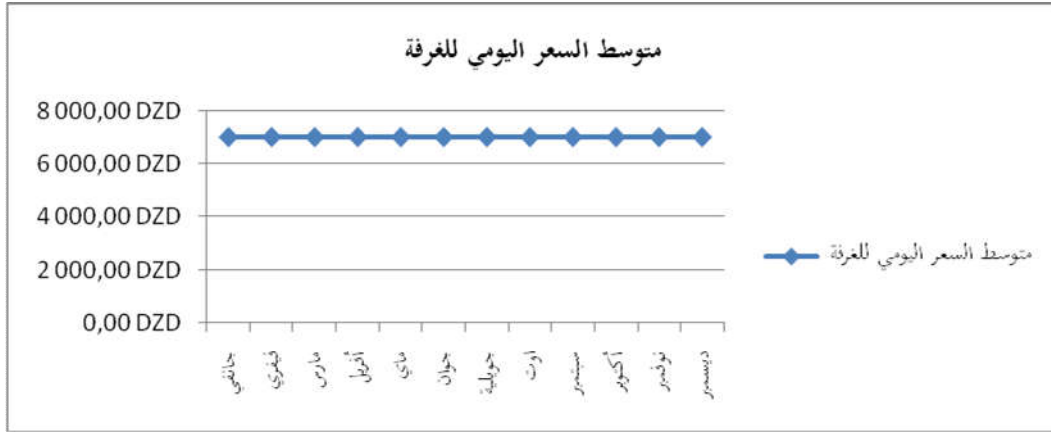


المصدر: مخرجات برنامج إكسل طبعة 2007

نلاحظ من خلال الشكل، أن متوسط إنفاق الضيف جراء الخدمات الكلية المقدمة مستقرة نسبيا راجع إلى عدم وجود أنشطة أخرى مثل صالة الرياضة، الترفيه، قاعة حفلات، كما نلاحظ أنه مرتفع في موسم الذروة ووصل في شهر أوت إلى 5 586,70 دج.

- معيار السعر:

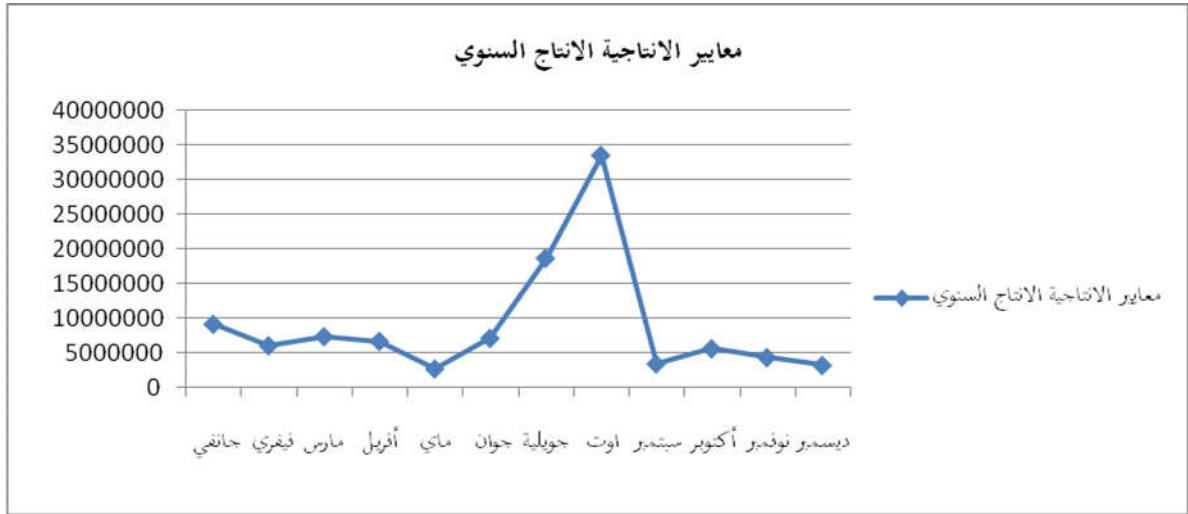
الشكل 6 : معايير السعر



المصدر: مخرجات برنامج إكسل طبعة 2007

نلاحظ من خلال الشكل، أن متوسط السعر اليومي للغرفة ثابتا وهو 7000 دج للغرفة في اليوم، هذا ما يتطلب تغيير الأسعار وجعلها مرنة وفق العرض والطلب على المبيت.

الشكل 7 : معايير الإنتاجية



المصدر: مخرجات برنامج إكسل طبعة 2007

نلاحظ من خلال الشكل، أن الفندق حقق مستوى عال من الإنتاج في الأشهر الثلاثة (جوان، جويلية، أوت) للإقبال الكبير والمرتبطة بموسم الذروة، كما نلاحظ من خلال الجدول الملحق زيادة توظيف اليد العاملة في هذه الفترة حيث وصل إلى 170 عامل في شهر أوت بنسبة فاقت 150%، وبلغ معدل أجر العامل الواحد في نفس الشهر 196153,85 دج، في حين انخفض الإنتاج في الأشهر الخمسة (5) الأولى والأشهر الأربعة (4) الأخيرة، حيث بلغ أدنى مستواه في شهر ماي بقيمة 2705000 دج، وبلغ عدد العمال 50 عامل.

9. خاتمة :

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية للمؤسسة الفندقية توصلنا إلى أن القائمين على فندق المنصور بمستغانم لا يعتمدون على كل المعايير والمؤشرات لقياس الأداء الفندقي، إلا معيار الإيواء فقط في تقييم الأداء، إلا أنه وحسب المعلومات المقدمة استطعنا تقييم الأداء واكتشاف الاختلالات خاصة ما تعلق بأسعار الغرف والخدمات المرافقة من إطعام وترفيه وإضافة خدمات جديدة في موسم الكساد، ما يمكن وضعه كأهداف مستقبلية مستهدفة لتحقيق قيمة مضافة.

النتائج :

من بين أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- استخدام كل معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي فندق المنصور بمستغانم يتطلب بيانات ومعلومات عن كافة الأنشطة التي يقوم بها الفندق وفي الوقت المناسب؛

- استخدام معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي يساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت الملائم، لما لها من دور في تصحيح الانحرافات، وأخيرا تحسين وتطوير الأداء؛

- عملية تقييم الأداء الفندقى تركز على تطابق الأداء الفعلى مع المراد الوصول إليه، أو انطلاقا من مشكلة معينة يراد حلها؛
- نجاح المؤسسة الفندقية يحتاج إلى توفير متطلبات أساسية لتقييم كفاءة أداء المؤسسة الفندقية لجميع الوظائف والأنشطة سواء كانت رئيسية أو مساندة؛
- يمكن استخدام معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقى فى تقييم كفاءة الأداء بين مجموعة من المؤسسات الفندقية أو السلاسل الفندقية.

الاقتراحات:

- نوصى القائمين على فندق المنصور بمستغانم بصفة خاصة والمؤسسات الفندقية الجزائرية بصفة عامة ب:
- ضرورة توفير بنك معلومات عن كافة الأنشطة التي يقوم بها الفندق، فى الوقت المناسب وبأقل التكاليف، باعتبارها مخلات عملية اتخاذ القرارات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة؛
- الاعتماد على معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقى ومقارنتها بالمستوى المطلوب والمحدد فى مخططات العمل لتحقيق الأهداف والوصول للغايات المرجوة، وتصحيح مسار الانحرافات إن وجدت، لتحديد المسؤوليات ومعرفة درجة كفاءة العاملين؛
- إنشاء لجنة تدقيق داخلية منبثقة عن مجلس الإدارة، أو استحداث وظيفة مدقق داخلى يتمتع بالاستقلالية باعتباره صمام الأمان فى تقييم نظام الرقابة الداخلية، الاعتماد على ميثاق التدقيق الداخلى يتضمن واجبات وإرشادات الضرورية واللازمة لتحسين الأداء مستنبطة من المعايير الدولية لممارسة نشاط التدقيق الداخلى؛
- الاتصال بمديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية للحصول على شهادة الجودة، من خلال الالتزام بتطبيق مخطط جودة السياحة الجزائرية (PQTA)؛
- تبني مواصفات الايزو ISO سواء ما يتعلق بالتسيير الإدارى أو التشغيلى، من خلال بالاتصال بالمعهد الجزائرى للتقييس (IANOR)؛
- وضع استراتيجيات وتقديم خدمات إضافية مجانية لتحقيق الإنتاج فى موسم الكساد، خاصة وأن خلال سنة 2019 الشقق الفاخرة والأجنحة لم يتم إشغالها إطلاقا، وإضافة أنشطة مساندة تساهم فى الجذب السياحى وتجلب مداخيل أخرى.

معايير السعر	معايير النزلاء	معايير الإنتاجية				معايير الأطعمة والمشروبات		معايير الإيواء					
		معدل أجر اليوم الواحد (دج)	عدد العاملين	الإنتاج السنوي 10 ³ (دج)	متوسط إنفاق الأطعمة والمشروبات	نسبة إشغال المطعم	كفاءة التشغيل	إشغال الأجنحة	الغرف المزدوجة	إشغال الأسرة	نسبة إشغال الغرف		
متوسط السعر اليومي للغرفة	متوسط إنفاق الضييف	معيار نمو نسبة اجر العاملين	57692,31	50	9138	4881,41	14,37%	%21,08	%0,00	%40,00	%21,08	%21,08	جانفي
7 000	4881,41	0	57692,31	50	9138	4881,41	14,37%	%21,08	%0,00	%40,00	%21,08	%21,08	جانفي
7 000	4737,87	0	57692,31	50	6055	4737,87	8,79%	14,39%	%0,00	26,67%	14,39%	14,39%	فيفري
7 000	4799,87	0	57692,31	50	7363	4799,87	11,08%	17,27%	%0,00	25,00%	17,27%	17,27%	مارس
7 000	4978,39	0	57692,31	50	6681	4978,39	11,02%	15,11%	%0,00	20,00%	15,11%	15,11%	أفريل
7 000	4647,77	0	57692,31	50	2705	4647,77	3,71%	6,55%	%0,00	6,67%	6,55%	6,55%	ماي
7 000	5109,76	0	92307,69	80	7123	5109,76	12,47%	15,70%	%0,00	10,00%	15,70%	15,70%	جوان
7 000	5498,23	0	184615,38	160	18672	5498,23	37,70%	38,24%	%0,00	13,33%	38,24%	38,24%	جويلية
7 000	5586,70	0	196153,85	170	33509	5586,70	69,53%	67,55%	%0,00	20,00%	67,55%	67,55%	أوت
7 000	5369,80	0	80769,23	70	3418	5369,80	18,99%	20,59%	%0,00	16,67%	20,59%	20,59%	سبتمبر
7 000	5148,90	0	57692,31	50	5602	5148,90	9,97%	12,25%	%0,00	12,67%	12,25%	12,25%	أكتوبر
7 000	5097,65	0	57692,31	50	4333	5097,65	7,54%	9,57%	%0,00	8,33%	9,57%	9,57%	نوفمبر
7 000	5191,56	0	57692,31	50	3198	5191,56	5,79%	6,94%	%0,00	5,33%	6,94%	6,94%	ديسمبر

المراجع:

- LJILJANA, K., SLOBODAN, R., & NIKOLINA, K. (2016, 11 13). Key Performance Indicators In The Hotel Industry. Retrieved 11 28, 2019, from Key Performance Indicators In The Hotel Industry: <https://singipedia.singidunum.ac.rs>
- NANDINI, S., & REKHA, M. (2016, 1 22). Key Performance Indicators in Hospitality Industry On Accommodation Business Of 5 Star Hotels Of National Capital. International Journal Of Research In Tourism and Hospitality(LJRTH) , 2 (1), pp. 34- 40.
- الجريدة الرسمية. (2019). تعريف المؤسسات الفندقية زيجدد شروط وكيفيات استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرها. الجريدة الرسمية (33)، 19.
- سالم الرحاحلة عبد الرزاق، وجمال خضور ناصر. (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية. عمان الاردن: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- قدرى حسن محمد. (2014- 2015). إدارة الاداء متميز قياس الاداء- تقييم الاداء - تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا. الاسكندرية مصر: دار الجامعة الجديدة .
- محمد عبد الفتاح حازم. (2017). إدارة الفنادق (الإصدار 1). عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد، دياب، عبد الجبار الموسوي صفاء، و تحليل شمطو سمير. (2015). أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- مدور عصام، عجيل لويس، نعمة أنطوان، وشماس ميري. (2013). المنجد في اللغة العربية المعاصرة (الإصدار 4). بيروت لبنان: دار المشرق الشرفية.
- نسرين بوسنة، و محمد بوشربية. (4 10 , 2019). واقع اعتماد الفنادق الجزائرية على مؤشرات القياس العالمية دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بمدينة قسنطينة. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية ، 11 (4)، الصفحات 34- 46.
- يوسف كافي مصطفى. (2016). إدارة الأداء. عمان- الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.