



جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
شعبة: العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: مالية المؤسسة

العنوان

ترقية الخدمات الفندقية ودورها في الرفع من المردودية المالية
دراسة حالة فندق توات - أدرار
للفترة ما بين (2011 - 2015)

إعداد الطالبين:

مسعودي عبد الحميد

عثماني عبد الرحمان

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	أستاذ مساعد - أ	بلوافي عبد المالك
مشرفاً	أستاذ محاضر - ب	حدادي عبد الغني
مناقشاً	أستاذ محاضر - أ	المومن عبد الكريم

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء (01)

نهدي ثمرة هذا الجهد

إلى من نزلت في حقهم الآية الكريمة في قوله تعالى:

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلى آية وبالوالدين إحسانا "

إلى الأم الغالية والأب العزيز حفظهم الله

إلى سندي في الحياة الزوجة والأبناء والإخوة الكرام

إلى جميع الأقارب والزملاء الأوفياء

إلى كل الأحبة الذين نساهم قلبي

إلى الذين سيستفيدون من هذا العمل المتواضع

مسعودي عبد الحميد

الإهداء (02)

إلى أمي وأبي حفظهما الله

إلى سندي في الحياة الزوجة والإخوان الكرام

إلى أهلي وعشيرتي

إلى كل من ساهم في تعليمي من أساتذة ومعلمين

إلى زملائي وزميلاتي في الدرب الجامعي

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في عملي هذا.

إلى كل من يحبني

عثماني عبد الرحمان

كلمة الشكر

نشكر الله عز وجل على جزيل نعمه، فالحمد لله الكريم الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

و كما قال رسول الله ﷺ : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا

فأدعوه له " صدق رسول الله .

انطلاقا من الحديث الشريف واعترافا بالجميل

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " حدادي عبد لغزي "

الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح حفظه الله.

كما أشكر جميع عمال مؤسسة فندق توات الذين أفادونا بمعلومات لإتمام هذا الدراسة.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

شكرا

I	الإهداء (01).....
II	الإهداء (02).....
III	كلمة الشكر.....
IV	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
IX	قائمة الرموز والمختصرات.....
أ	مقدمة.....
4	الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات الفندقية و المردودية المالية.....
5	تمهيد.....
6	المبحث الأول: عموميات حول المردودية المالية للخدمات الفندقية.....
6	المطلب الأول: ماهية الخدمات الفندقية.....
6	الفرع الأول: تعريف الفنادق.....
6	الفرع الثاني: أنواع الفنادق وتصنيفاتها.....
7	الفرع الثالث: تعريف الخدمات الفندقية.....
8	الفرع الرابع: أبعاد تقييم الخدمات الفندقية.....
9	المطلب الثاني: مفهوم المردودية المالية:.....
10	الفرع الأول: تعريف المردودية.....
10	الفرع الثاني: أنواع المردودية.....
10	1 - المردودية الاقتصادية.....
11	2 - المردودية التجارية.....
11	3 - المردودية المالية.....
12	الفرع الثالث: أهمية المردودية المالية.....
12	الفرع الرابع: تركيبة المردودية المالية.....
13	الفرع الخامس: أثر الاستدانة على المردوديق المالية (الرافعة المالية).....
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية منها.....
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
16	الفرع الأول: الدراسات السابقة على مستوى الجزائر.....
17	الفرع الثاني: الدراسات السابقة على مستوى الدول العربية.....

18	الفرع الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
19	المطلب الثاني: الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة. . .
20	خلاصة : . . .
21	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بفندق توات ولاية أدرار
22	تمهيد
23	المبحث الأول: تقديم عام حول فندق توات
23	المطلب الأول: التعريف بفندق توات
23	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن فندق توات
25	الفرع الثاني: تعريف ووصف فندق توات بولاية أدرار.....
26	الفرع الثالث: تشكيل مجلس ادارة مؤسسة الأم
27	الفرع الرابع: مراحل تطور رأسمال الاجتماعي للمؤسسة الأم
29	الفرع الخامس: الوسائل المتوفرة بفندق توات
32	المطلب الثاني: مهام ووظائف فندق توات
32	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لفندق توات بولاية أدرار
34	الفرع الثاني: أهم الوظائف التي يقوم بها العمال بفندق توات.
35	الفرع الثالث: خصائص الخدمة الفندقية المقدمة من طرف فندق توات
36	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة المردودية المالية لفندق توات
36	المطلب الأول: الاستراتيجية التنافسية لفندق توات.....
36	الفرع الأول: أهم الفنادق المنافسة لفندق توات بولاية أدرار.....
38	الفرع الثاني: إحصائيات السواح الوافدين لولاية أدرار من سنة 2011 الى سنة 2018.....
39	الفرع الثالث: حصة فندق توات من السواح الوافدين لولاية أدرار
39	الفرع الرابع: إستراتيجية عمل فندق توات
40	المطلب الثاني: دراسة المردودية المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة
40	الفرع الأول: الميزانية المالية المختصرة لفندق توات خلال فترة الدراسة
43	الفرع الثاني: تحليل وضعية المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة
48	الفرع الثالث: دراسة الكفاءة المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة
54	الفرع الرابع: أثر الرافعة المالية بفندق توات خلال فترة الدراسة
56	خلاصة.....
57	الخاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
8	معايير وأبعاد تقييم جودة الخدمات الفندقية	(01 - 01)
13	يظهر الميزانيات العامة للشركات الثلاث	(02 - 01)
14	نسبة المردودية المالية في ظل ظروف إقتصادية مختلفة	(03 - 01)
27	عدد الغرف التي يحوزها فندق توات مقسمة حسب النوع	(01 - 02)
28	عدد الأسرة المتواجدة بفندق توات	(02 - 02)
34	الهيكل الفندقية المتوفرة بولاية أدرار بين سنة 2016 وسنة 2019	(03 - 02)
35	وضعية مشاريع الاستثمار السياحي حسب الأصناف بولاية أدرار	(04 - 02)
36	التدفق السياحي لولاية أدرار خلال الفترة (2011-2018)	(05 - 02)
37	حصة فندق توات من السواح الوافدين لولاية أدرار	(06 - 02)
39	الميزانية المالية المختصرة لفندق توات خلال فترة الدراسة - الأصول -	(07 - 02)
40	الميزانية المالية المختصرة لفندق توات خلال فترة الدراسة - الخصوم -	(08 - 02)
40	تطور الأصول الإقتصادية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(09 - 02)
41	المؤشرات المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(10 - 02)
42	النسب المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(11 - 02)
43	نسب السيولة لفندق توات خلال فترة الدراسة	(12 - 02)
44	تطور رقم الأعمال لفندق توات خلال فترة الدراسة	(13 - 02)
45	جدول حسابات النتائج لفندق توات خلال فترة الدراسة	(14 - 02)
46	المردودية المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(15 - 02)
48	المردودية التجارية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(16 - 02)
49	نسبة دوران الأصول لفندق توات خلال فترة الدراسة	(17 - 02)
50	نسبة دوران الأموال الخاصة لفندق توات خلال فترة الدراسة	(18 - 02)
51	معامل الاستدانة لفندق توات خلال فترة الدراسة	(19 - 02)
52	المردودية الإقتصادية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(20 - 02)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
12	العناصر الأساسية المشكلة للمردودية المالية	(01 - 01)
30	الهيكل التنظيمي لفندق توات بولاية أدرار	(01 - 02)
40	تطور الأصول الإقتصادية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(02 - 02)
45	تطور رقم الاعمال لفندق توات خلال فترة الدراسة	(03 - 02)
46	تطور المردودية المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة.	(04 - 02)
48	تطور المردودية التجارية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(05 - 02)
49	تطور نسبة دوران الأصول لفندق توات خلال فترة الدراسة	(06 - 02)
50	تطور نسبة دوران الأموال الخاصة لفندق توات خلال فترة الدراسة	(07 - 02)
51	تطور معامل الاستدانة لفندق توات خلال فترة الدراسة	(08 - 02)
53	تطور المردودية الإقتصادية لفندق توات خلال فترة الدراسة	(09 - 02)

قائمة الملاحق

الملاحق رقم	تسمية الملحق
01	تقرير عن خطة العمل بفندق توات
02	بطاقة تقنية لغرف و أسرة فندق توات
03	يبين المطعم وقاعات الاجتماع ومرافق الترفيه
04	يبين قائمة الموظفين بفندق توات
05	ميزانية أصول فندق توات لسنة 2011-2012
06	ميزانية أصول فندق توات لسنة 2012-2013
07	ميزانية أصول فندق توات لسنة 2013-2014
08	ميزانية أصول فندق توات لسنة 2014-2015
09	ميزانية خصوم فندق توات لسنة 2011-2012
10	ميزانية خصوم فندق توات لسنة 2012-2013
11	ميزانية خصوم فندق توات لسنة 2013-2014
12	ميزانية خصوم فندق توات لسنة 2014-2015
13	جدول حسابات النتائج فندق توات لسنة 2011-2012
14	جدول حسابات النتائج فندق توات لسنة 2012-2013
15	جدول حسابات النتائج فندق توات لسنة 2013-2014
16	جدول حسابات النتائج فندق توات لسنة 2014-2015

قائمة الرموز والمختصرات

الترجمة	مختصر لـ	الرمز
المردودية المالية	Rentabilité financière	Rf
المردودية التجارية	Rentabilité commerciale	Rc
المردودية الإقتصادية	Rentabilité économique	Re
نسبة دوران الاصول	Ratio de Rotation des Actifs	RRA
نسبة دوران الأموال الخاصة	Ratio de Rotation Capitaux Propres	RRCP
الاموال الدائمة	Fonds Permanente	FP
رأس مال العامل	Fonds Roulement	FR
رأس مال العامل الخاص	Fonds Roulement propres	FRpr
إحتياج رأس مال العامل	Besoin Fonds Roulement	BFR
الديون	Les Dettes	D
الاموال الخاصة	Capitaux Propres	CP
مؤسسة التسيير السياحي للوسط	Enterprise Gestion Touriste Centre	EGT Center
الأصول المتداولة	Actifs Circulation	AC
قيم الاستغلال	Valeurs d'exploitation	VE
القيم غير الجاهزة	Valeurs Non Disponible	VND
القيم الجاهزة	Valeurs Disponible	VD
الأصول الثابتة	Actifs Immobilisations	AI
الديون طويلة ومتوسطة الأجل	Dettes à Long et Moyen Terme	DLMT
الديون قصيرة الأجل	Dettes à Court Terme	DCT

المقدمة

تمهيد:

يعتبر القطاع السياحي من أهم المصادر المالية للكثير من الدول، باعتباره عنصر من عناصر الدخل القومي ومورد بديل عن قطاع المحروقات. وبعد الإنهيار الذي شهدته أسعار البترول خلال سنة 2014، ازداد الاهتمام أكثر على المرافق السياحية، لما لها من دور كبير في التنمية الاقتصادية و جلب للعملة الأجنبية، كما أولت العديد من الدول العناية بالسياحة عموما والفنادق خصوصا، لذلك فمن الضروري تحسين الخدمات الفندقية قصد جذب السياح وكسب حصة سوقية في هذا المجال ، وترقيتها عن طريق تكوين وتأطير الأفراد القائمين على القطاع، عن طريق المعاهد والمدارس وتنظيم الملتقيات المتخصصة لهذا الغرض.

وعلى الرغم من الاهتمام البالغ لقطاع السياحة في الجزائر، خاصة منها السياحة الصحراوية لما شهدته من تدفق هائل للسواح. حيث تعتبر الصحراء الجزائرية من أجمل الصحاري في العالم، لما لها من مقومات سياحية تتجلى في الكثبان الرملية والمعالم الأثرية، وهذا ما يتطلب توفير مؤسسات فندقية تقوم على تلبية إحتياجات ورغبات السواح، والتي لا تزال مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين جودة ما تقدمه من خدمات، وتوفير الإمكانات لهذا الغرض، وهذا لا يتحقق الا من خلال التقييم الفعال لجودة خدماتها الفندقية ، ومن تم تحسينها وتطويرها قصد تحقيق مردودية مالية معتبرة، يمكن من خلالها قراءة مدى كفاءة المؤسسة الفندقية، ويعتبر فندق توات بولاية أدرار من أهم المرافق السياحية الصحراوية التي تسعى السلطات من ترقية خدماته الفندقية للرفع من مردوديته المالية، لما له من خصائص تميزه عن باقي الفنادق المتوفرة بالمنطقة.

ولتمكين الفندق من معرفة قدرته على بلوغ أهدافه فإنه بحاجة الى قياس وتقييم أدائه المالي الذي يعتمد أساسا على المؤشرات والنسب المالية ، ونجد من بين أهم هذه المؤشرات المردودية المالية والتي تجسد العلاقة بين النتائج المحصل عليها والأموال الخاصة المستخدمة في ذلك فقياسها يسمح لمتخذي القرار بمعرفة مدى كفاءة واستقلالية المؤسسة في استخدام مواردها ومعرفة ما اذا كان الوضع المالي مريح أم لا، فهي بمثابة العوامل أو المحددات المفسرة لطبيعة نمو المؤسسة وهي حصيلة لمجموعة من المتغيرات الاقتصادية والمالية أهمها رقم الأعمال، حجم الأصول الاقتصادية ، المردودية الاقتصادية ، الرافعة المالية ، بإعتبارها من أهم المؤشرات المالية التي يتم بدورها معرفة قدرة المؤسسة في السيطرة على الأموال والاستغلال العقلاني لكافة مواردها.

الإشكالية الرئيسية: وفقا لهذا المنظور يمكننا طرح إشكالية الرئيسي كالتالي:

- هل ترقية الخدمات الفندقية لها دور في الرفع من المردودية المالية بفندق توات؟

الأسئلة الفرعية: وعليه فإن هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- فيما تتمثل ترقية الخدمة الفندقية؟
- ما هي محددات وعناصر تركيبة المردودية المالية؟
- ما مدى كفاءة الخدمة الفندقية بفندق توات في الرفع من المردودية المالية؟

الفرضيات: من خلال الأسئلة الفرعية يمكننا طرح فرضيات الدراسة كالتالي.

- تتمثل ترقية الخدمات الفندقية في توسيع وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها الفندق الى عملائه.
 - هناك عدة متغيرات يمكن أن تدخل في تركيبة المردودية المالية يمكن من خلالها معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية مقارنة بالإمكانات المتاحة.
 - يسعى فندق توات إلى تحسين كفاءة الخدمة الفندقية وذلك بتهيئة شاملة للفندق قصد الرفع المردودية المالية، وحفاظا على حصته السوقية كونه يعتبر من أول وأشهر الفنادق على مستوى ولاية أدرار.
- مبررات اختيار الموضوع:** يعود اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية.

1+الاسباب الذاتية:

- إعادة التهيئة التي يشهدها الفندق خاصة بتوسطه مركز مدينة أدرار.
- إثارة الموضوع بعد أزمة 2014 والاهتمام الكبير بالقطاعات البديلة للنفط أهمها قطاع السياحة.
- الرغبة الذاتية في معالجة مثل هذه الموضوع كونه مكان عمل أحد أعضاء الدراسة.
- تنظيم عدة ملتقيات ومؤتمرات في مثل هذه المواضيع حيث كان بجامعة أدرار مؤتمر دولي بعنوان "الاستثمار في السياحة الصحراوية وهران تثمين الموارد الاقتصادية للجماعات المحلية" أيام 03 و 04 و 05 ديسمبر 2018.

2+الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام المتزايد بالقطاع الفندقي في المنطقة.
 - ضرورة الاهتمام بترقية الخدمة الفندقية لخلق تنافسية في القطاع.
 - العمل على رفع المردودية المالية للفنادق بتحسين و ترقية الخدمات الفندقية.
- أهداف الدراسة:** في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تتخذ الأهداف وفقا لمايلي:
- التعرف على طبيعة العلاقة بين ترقية الخدمات الفندقية والمردودية المالية.
 - إعطاء صورة عن ترقية الخدمات الفندقية والمردودية المالية المحققة جراء ذلك.
 - ضرورة التحكم في المردودية المالية وإستعمالها كأداة ومؤشر لمراقبة التسيير ما يجعلها تساهم في رفع الأداء وتحقيق إنتاجية كبيرة.
 - التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي منشأها أن تساهم في تحسين المردودية المالية من جهة وجودة الخدمات الفندقية جهة أخرى.

أهمية الدراسة:

 تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات عديدة نذكرها فيمايلي:

- الحاجة الملحة لترقية الخدمات الفندقية في أهم فنادق المنطقة خاصة مع المنافسة الشديدة من المؤسسات الفندقية الأخرى، بعد التوجه الحكومي لقطاع السياحة.
- الإهتمام بالخدمة الفندقية و تحسينها خاصة بعد توجه الدولة الى الاقتصاد البديل للنفط، بالنهوض بالقطاعات الأخرى، و السياحة أحد أهم هذه القطاعات.
- إبراز دور ترقية الخدمات الفندقية في تحسين المردودية المالية.
- إهتمام الهيئات الحكومية والأكاديمية بتنظيم ملتقيات في مثل هذه المواضيع.

الحدود المكانية للدراسة: تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع فندق توات بولاية أدرار.

الحدود الزمنية للدراسة: في إطار إسقاط الدراسة على فندق توات الذي يشهد حاليا أشغال التأهيل والعصرنة، تم الإعتماد على بيانات تاريخية وذلك قبل توقفه عن مجال نشاطه خلال فترة خمس سنوات (05) الممتدة من 2011/01/01 الى غاية 2015/12/31.

منهج الدراسة: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة في فصلها النظري على المنهج الوصفي والتحليلي بشكل يتطابق مع الموضوع للتعريف بمصطلحات الدراسة، وباعتباره المنهج الملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، أما فيما يخص الفصل التطبيقي فهو منهج دراسة الحالة بإسقاط الدراسة على مؤسسة ميدانية حيث يتم الاعتماد على المركز المالي أي جدول الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج خلال فترة الدراسة.

صعوبات الدراسة: أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة وهي:

- مشكلة توقف فندق توات بأدرار عن النشاط حاليا.
 - إعادة الهيكلة التي يشهدها الفندق ماديا وبشرياً وما لذلك من تأثير على توفير المعلومات خاصة وهو في مرحلة تهيئة لمدة كبيرة.
 - قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة في حدود اطلاعنا خاصة المهمة بفندق توات.
- هيكل الدراسة:** انطلاقاً من طبيعة الموضوع والأهداف الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين وهما كالتالي:

- الفصل الأول يدور حول المردودية المالية للخدمات الفندقية، حيث يتضمن هذا الفصل باحثين الأول عموميات حول الفنادق وللخدمات الفندقية ومفاهيم حول المردودية مع ذكر أنواعها وتم عرض مفصل للمردودية المالية وذلك بذكر أهميتها وعناصر تركيبتها ومدى تأثير الرافعة المالية عليها. والمبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع سواء من ناحية الخدمة الفندقية أو المردودية المالية، حيث تطرقنا الى دراسات وطنية وعربية وأجنبية، وذكرنا موقف الدراسة منها.
- أما الفصل الثاني فكان يدور حول دراسة ميدانية بفندق توات ولاية أدرار، ويتضمن هذا الفصل كذلك باحثين، الأول قمنا فيه بتقديم عام حول فندق توات من خلال إعطاء نبذة تاريخية عنه منذ إنشائه الى غاية يومنا هذا، وتعريفه بإعطاء وصف للفندق مع ذكر كل ما يتوفر عليه من هياكل مادية و بشرية. أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى دراسة وضعية الهيكل المالي للفندق، ومدى كفاءته من خلال تحليل ومناقشة المردودية المالية لفندق توات وكذا تحليل العناصر التي تدخل في تركيبها.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للخدمات الفندقية

والمردودية المالية

تمهيد

لقد أصبح في وقتنا الحالي من أكثر المؤسسات نجاحا في تحقيق الأرباح هي المؤسسات الفندقية، حيث تم التوجه لها نتيجة الحاجة للاستثمار في هذا المجال واستغلال للفرص المتاحة به، حيث يبين هذا من خلال تحسين أحوال الفنادق في العديد من الدول، وقد تبنت الجهات الحكومية المعنية بالسياحة برامج تموية لدعم المؤسسات الفندقية، قصد أستقطاب وجذب المستثمرين الاقتصاديين لمثل هذه الأنشطة. كما أن نسبة العوائد المالية المحصل عليها هي نسب معتبرة مقارنة بما أستخدم من إمكانيات في ذلك،

وبعد أن أدركت المؤسسات الفندقية أهمية ترقية و تحسين خدماتها بما يتوافق و توقعات زبائنها لمواجهة التحديات الراهنة، نظرا لتطور الذي شهده العالم في العديد من المجالات، التكنولوجيا والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، قصد تحقيق حاجيات ورغبات الأفراد والوصول إلى عوائد ربحية معتبرة تساهم في الرفع من المردودية المالية لضمان الاستمرارية والبقاء في السوق وتحقيق تنمية مستدامة للمؤسسات الفندقية. ويتضح جليا الاهتمام بترقية و تحسين الخدمة الفندقية من خلال العناية بالزبائن سواء كان الأمر يتعلق بالزبائن المحليين أو الأجبيين وهذا ما يلاحظ من ج هة القائمين على الفنادق، خاصة ما تعلق منها بالاستقبال الجيد أو تطوير عملية الحجز لتصبح بشكل الالكتروني أو تقديم الاستعلامات ومخطط حول الأماكن الأثرية مع توفير وسائل النقل بمنطقة التواجد أو خدمة المطاعم السياحية حسب التصنيفات العالمية أو خدمة الحفلات وخدمة غسيل الملابس كما يجب الاهتمام بجانب الحمامات والاستجمام وكل ما له علاقة بتحقيق رفاهية وكسب رضا الزبون وهذا قصد تحقيق عدد كبير من العملاء بزيادة في الحصة السوقية والحصول على معدل نمو متزايد ومستمر.

ولإلمام أكثر بجوانب الموضوع قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى الجانب النظري و التعرف الى أدبيات المردودية المالية للخدمة الفندقية، حيث تضمن الفصل مبحثين، الأول يحتوي على تعريف الفنادق وتصنيفاتها و ماهية الخدمات التي تقدمها ودراسة أبعادها من جهة ومن جهة أخرى تطرقنا الى المردودية بصفة عامة و أنواعها وركزنا بنوع من التفصيل على المردودية المالية. أما المبحث الثاني فكان يحتوي على الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، وموقع الدراسة الحالية منها.

المبحث الأول : عموميات حول المردودية المالية للخدمة الفندقية.

سنحاول أن عرض المبحث في شكل مطلبين الأول يتضمن ماهية الخدمات الفندقية، أما المطلب الثاني فيتضمن مفاهيم حول المردودية المالية

المطلب الأول: ماهية الخدمات الفندقية

يمكن التطرق الى ماهية الخدمات الفندقية من خلال التعريف بالفنادق وأنواعها بتصنيفاتها وما مفهوم الخدمات الفندقية وأهم أبعاد الخدمة الفندقية

الفرع الأول: تعريف الفنادق.

تعتبر الفنادق في الواقع هي نزل خصصت لاستضافة المسافرين والاصطلاح اللاتيني للفندق هو Hotel وتطور إلى كلمة Hostel والتي تعني الفندق باللغة الفرنسية والتي اشتقت منها كلمة Hôte والتي تعني الضيف أو نزيل الفندق ثم تطورت إلى Hôtel والتي تعني الفندق وهو المصطلح الذي تم اعتماده ولا يزال يستخدم إلى يومنا هذا. ولقد تعددت تعاريف الفنادق نورد منها ما يلي:

- **التعريف الاول** "وهي الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح ولتقديم المأكولات والمشروبات إليهم

لاستهلاكها في ذات المكان، والتي يصدر بشأنها قرار من وزير السياحة".¹

- **التعريف الثاني:** "هو مكان يحصل فيه المقيم /السائح/ الضيف أو النزيل أو العميل على جميع الخدمات

التي بإمكانه الحصول عليها في منزله ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقا".²

من خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل وهو كالاتي:

أن الفنادق هي مكان استقبال السواح أو الضيوق ليجد المأوى والمأكل والخدمات الأخرى وتلبية احتياجاته وتقديم جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله وهذا طبقا لأحكام القانون المعمول بها ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقا.

الفرع الثاني: أنواع الفنادق وتصنيفاتها

لا يوجد تصنيف واحد للفنادق لاختلاف الدول في تصنيفها بحسب طبيعتها والغرض الذي أنشئت من أجله وموقعها وتتجلى أهم التصنيفات فيما يلي:³

¹ ماجد حجازي، "تأمين المنشآت الفندقية" دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الاولى، 2011، ص 09.

² عبد الكريم حافظ، "الإدارة الفندقية و السياحة" دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2010، ص 21.

³ محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 01.

- (أ) **تقسيمها من حيث الملكية** : وتوجد هناك فنادق الخاصة وشركات الفنادق التي تقوم بتسيير وإدارة عدد كبير من الفنادق؛ والفنادق المختلطة بين الدولة القطاع الخاص، والفنادق الحكومية.
- (ب) **تقسيم الفنادق من حيث الموقع** : ونذكر منها فنادق المدن وفنادق الضواحي حيث يكون سعرها منخفض وتتكون من 500 إلى 250 غرفة؛ وفنادق المطارات وفنادق السواحل.
- (ج) **تقسيم الفنادق حسب عدد النجوم** : وهي كالتالي.
فنادق ذات الخمسة نجوم: وهي أرقى الفنادق، حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.
فنادق ذات أربعة نجوم : هذه الفنادق تقدم خدمات متكاملة أيضا، ولكن بمستوى أقل من فنادق خمسة نجوم.
فنادق ذات ثلاث نجوم: وهي فنادق لا تتوفر على الخدمات الإضافية الموجودة في الفنادق السابقة.
فنادق ذات النجمتين : وهي فنادق شعبية نظر لانخفاض مستوى الأثاث.
فنادق ذات النجمة الواحدة : وهي فنادق غاية في التواضع، وذلك بالنسبة لخدمتها وعدد غرفها وأسعارها.
- (د) **تقسيم الفنادق من حيث الدرجات: (التسهيلات المقدمة)**
الدرجة الممتازة :وهي أرقى الفنادق، وتتميز بمواصفات خاصة من حيث الموقع والأغذية المقدمة حيث تقدم جميع الخدمات الفندقية وبأسعار مرتفعة.
الدرجة الأولى : وهي فنادق راقية يكون لكل نزيل غرفة مستقلة وحمام، وتقدم خدمات فندقية متكاملة.
الدرجة الثانية : تؤدي خدمات فندقية متواضعة و محدودة.
الدرجة الثالثة :وهي فنادق شعبية ذات أسعار رخيصة وخدماتها محدودة.
- (هـ) **تقسيم الفنادق من حيث نوعية الخدمة** :صنفت حسب نوعية الخدمة المقدمة منها:
الفنادق التجارية : تكون في المدن التجارية، وتقدم أرقى الخدمات وجودة في الأطعمة والمشروبات.
فنادق الإقامة الدائمة :وهي فنادق تنشأ لإيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم.
الفندق المفروش :وهي تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والإفطار، وينحصر نشاطها في تأجير الغرف.
فندق المؤتمرات : وهو الفندق الذي يعتمد على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية ويشتمل على معدات وتسهيلات للترجمة الفورية وغرف السكرتارية والاجتماعات.
- الفرع الثالث: تعريف الخدمات الفندقية.**

لقد وردت العديد من التعاريف للخدمات الفندقية، أهمها مايلي:

- يمكن تعريف الخدمة الفندقية أنها أي فعل منجز يقدم من الفندق الى الزبون ويكون بالاساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك أي شيء ما، وإنتاجه قد يكون أو قد لا يكون متصلا بشيء مادي الخدمة الفندقية

هو ذلك المنتج غير الملموس الذي يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون نتيجة لتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة ولا يمكن استهلاكها مادياً¹

وهي عبارة عن مزيج من العناصر منها المادية مثل الإيواء الإطعام والشراب وعناصر عاطفية إحصائية و التي بدورها تقسم إلى جزئين: الصورة الذهنية التي يرى فيها العملاء الفندق أو الطريقة التي يقدم الفندق من خلالها للعملاء الحاليين أو المرتقبين والتي تعكسها نشاطات وممارسات وتوجهات الفندق المختلفة، وكذلك الجو العام للفندق أو ما يتوقعه الزبائن من الفندق.²

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص أن الخدمات الفندقية هي عبارة عن مجموعة من الأفعال التي يقدمها الفندق للعملاء أو الضيوف ابتداءً بالاستقبال الجيد وتقديم الاستعلامات و عدة مهام يمكن أن يحوزها الفندق من أجل أن ينتفع بها الزبون خلال فترة إقامته بالفندق وتكون بالاساس غير ملموسة أي الأنشطة غير مادية ويمكن تقديمها بشكل منفصل قصد إشباع إحتياجات ورغبات الزبائن ولا ينتج عن ذلك تملكهم لها، وهناك عدة خدمات يقدمها الفندق ونذكر منها مايلي:

- 1 خدمة الاستقبال،
- 2 خدمة الحجز،
- 3 - خدمة الإيواء،
- 4 تقديم وجبات الاطعام والمشروبات،
- 5 خدمات المسبح والحمام،
- 6 خدمة الغسيل،
- 7 خدمة تنظيف وإعادة تهيئة الغرف،
- 8 للخدمات الالكترونية،

الفرع الرابع: أبعاد تقييم الخدمات الفندقية.

تقاس جودة الخدمة بشكل عام من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبائن فقد تناولت العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والجودة أبعاد جودة الخدمة بشكل عام وصنفوها الى عدة تصنيفات، ومن أجل تقييم جودة الخدمات الفندقية، تم تطوير مجموعة من المتغيرات الفرعية بحيث تشرح المعايير كما يوضحه الجدول رقم (01-01).

¹ أري محمد علي و دلمان خوشفي رمضان شرفاني، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة و الخمسة نجوم في محافظتي دهوك و أربيل، مقال منشور في مجلة

الابتكار و التسويق العدد الرابع ، ص 17

² ليلي بوحديد و الهام يحيوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها دراسة حالة، مقال منشور في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع ، ص

الجدول رقم (01 - 01): معايير وأبعاد تقييم جودة الخدمات الفندقية

المتغيرات الفرعية	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> جاذبية المظهر الخارجي للفندق. التصميم الداخلي للفندق. حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. المظهر اللائق لمقدمي الخدمات. 	الجوانب الملموسة
<ul style="list-style-type: none"> -الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة. -تقديم الخدمة بشكل صحيح. -معلومات دقيقة وصحيحة. 	الاعتمادية
<ul style="list-style-type: none"> للسرعة في تقديم الخدمات المطلوبة. للاستجابة الفورية لحاجات الزبائن. لتردد الفوري على الاستفسارات والشكاوي. 	الاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> الشعور بالأمان في التعامل. الثقة بمقدمي الخدمات. 	الأمان (الضمان)
<ul style="list-style-type: none"> -تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق. -فهم ومعرفة إحتياجات الزبائن. -ملائمة ساعات العمل. -وضع مصلحة الزبون في مقدمة إهتمام الإدارة العليا. -تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه. -اللطف في التعامل مع الزبائن. 	المجاملة والملاطفة (التعاطف)

المصدر : ليلي بوحديد والهام يحيوي تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، ص: 241.

المطلب الثاني: مفاهيم حول المرودية المالية:

يعتبر العائد مقياس يسمح بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، فالمستثمر يبحث عن منفعة أو مستوى إشباع معين كان بإمكانه تحقيقه من إستهلاك حالي لبعض السلع والخدمات على أمل الحصول على عائد أو مرودية يمكنه من الحصول على منفعة أو مستوى إشباع أكبر من إستهلاك مستقبلي ، كما أن تحقيق النمو الاقتصادي وضمان الإستمرارية يعتبر من الأهداف الرئيسية للسياسات الإقتصادية في كل الدول ويرتبط هذا الأخير بدرجة كبيرة بالأداء ومرودية المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر نواة الاقتصاد الوطني

وسعيًا منها لتوسيع نشاطاتها يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك وقد يكون ذلك عن طريق مواردها الخاصة وهو ما يعرف بالتمويل المباشر أو من خلال اللجوء إلى الاستدانة.

الفرع الأول: تعريف المردودية: هناك عدة تعاريف للمردودية نذكر منها مايلي:

تعرف المردودية بأنها "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية مقارنة بالإمكانات والوسائل التي سخرت لتحقيقها، ومن هذا المنطلق هناك الكثير من النسب التي تحسب نسبة النتيجة الى الوسائل المستخدمة، إلا أن أكثرها تداولاً هي كل من المردودية الاقتصادية والمردودية المالية".¹

وتعرف المردودية شكل عام على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأسمال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.²

ولقد عرفها الاستاذ « P.Conso » على أنها معنى يطبق على جميع الاتجاهات الاقتصادية عند استعمال وإستخدام الإمكانات المالية والمادية والتي يعبر عنها بالعلاقة التالية: المردودية = النتائج/الإمكانات.³

من خلال ما سبق يمكننا تعريف المردودية بأنها مقارنة النتيجة أو العائد المحقق بالإمكانات المستخدمة وهناك عدة مؤشرات لقياس ربحية المؤسسة، حيث تعبر عن إستخدام عنصر من العناصر المحركة للنشاط في المؤسسة ، وقياس للأثر المباشرة المترتبة عن إستخدام أصول معينة أو خصوم معينة،

الفرع الثاني: أنواع المردودية: نجد هناك ثلاثة أنواع رئيسية للمردودية وهي:

1 - المردودية الاقتصادية (**La Rentabilít économique**): تبين هذه النسبة ما أستخدم من أصول للحصول على النتيجة وبالوحدات وتمثل ما تعطيه الوحدة النقدية الواحدة من الاصول الثابتة والاصول المتداولة من النتيجة الاجمالية ، فالعبرة ليست في ضخامة الاصول المستخدمة بقدر ما هي في مردودية هذه الاصول ، وتكتب نسبة المردودية الاقتصادية (نسبة ربحية الاصول) كمايلي⁴:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \left(\frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{الاصول الاقتصادية}} \right) * 100.$$

¹ سليم مجلخ و وليد بشيشي، " الرقابة الداخلية و أثرها على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة قياسية بإستخدام شعاع الانحدار الذاتي VAR خلال الفترة 2009 / 2015 "، مجلة المالية و الاسواق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قلمة ص 08

²-Vernimmen Pierre. **Finance d'entreprise**، 5^eédition، Dalolz، parise، 2002، p324.

³ عكوش محمد أمين، " أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على المردودية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010/2011، ص 50

⁴ مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون

كما تعرف المردودية الإقتصادية بأنها المردودية المحاسبية للأدوات الصناعية فهي تقيس فعالية الأصول الإقتصادية من خلال النتائج المحققة وبشكل مستقل عن سياسة التمويل (نمط التمويل) وبالتالي تعبر عن الأداء الصناعي والتجاري للمؤسسة.¹

لهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على تحقيق نسب مستحسنة للمردودية الإقتصادية وذلك من خلال التحكم في أرباحها ونتائجها وكذا حسن استغلالها لمجموع أصولها وهذا يدخل ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث إن هذه النسبة تستعمل لقياس فعالية.

2 - **المردودية التجارية (Le Rentabilité commerciale)**: وتمثل نسبة مردودية رقم الأعمال ، أو ما تقدمه الوحدة النقدية من ربح ، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مضللة لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن في العادة مع تزايد الأعباء الكلية ، قد تمتص هذه الأعباء كل رقم الأعمال وتتبرخ مع الأرباح وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة كلا من رقم الأعمال والأعباء الكلية وتكتب هذه النسبة كمايلي: المردودية التجارية = (النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال السنوي) * 100.

3 **المردودية المالية (la Rentabilité financier)** أما فيما يخص المردودية المالية ونظرا لأهميتها بالنسبة لموضوعنا وعلاقتها الوثيقة به، سنتطرق لها بالتفصيل فيمايلي:

تعبر المردودية المالية أو نسبة مردودية الأموال بالنتيجة المتحصل عليها من إستخدام أموال المساهمين (المالك) ، وتمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من النتيجة الصافية وتمثل أهم النسب المالية لان الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات وتكتب هذه النسبة كمايلي²: المردودية المالية = (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة) * 100.

المردودية المالية هي العلاقة بين النتيجة الصافية التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة ، فهي تقيس العائد المالي المحقق من إستثمار أموال أصحاب المؤسسة. وتهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج، والأموال الخاصة من الميزانية.³

¹- تبر زغود، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2009، ص43.

² مبارك لسوس مرجع سبق ذكره، ص 52

³ بلخير بكاري و عبد الرحمان دغوم، "دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات بحاسي مسعود خلال الفترة (2009-2014)"، مقال منشور، مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الأغواط، العدد 28 ،

جانفي 2017، ص102

الفرع الثالث: أهمية المردودية المالية: تتمثل أهمية المردودية المالية في التالي:¹

إن المستثمرين يهتمون بالدرجة الأولى بما ينجم من عائد على الأموال المستثمرة في المؤسسات وما حققته أو يمكن أن تحققه من قيمة مضافة، في مقابل المخاطر التي يمكن أن تتجر من ذلك وبالتالي فالمساهم الحالي يبحث عن المفاضلة بين الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها في المؤسسة أو التخلي عنها ، أما المستثمر المرتقب فيحاول أن يفاضل بين قرار شراء أسهم المؤسسة أو لا وهذا ما يعكس أهمية المردودية المالية بالنسبة لهم حيث أن قراراتهم بهذا الشأن تبنى بالدرجة الأولى على هذا النسبة ومدى رضائهم عنها، وهذه القرارات هي التي تحدد مستقبل المؤسسة سواء إيجابا أو سلبا إذن فالمردودية المالية هدف يتبعه كل مؤسسة سواء كانت تجارية أو صناعية ، فتحقيقها يعبر عن سلامة مركزها المالي من جهة وصحة أسلوب التسيير الذي تنتهجه من جهة أخرى وهي أيضا من أهم المؤشرات التي تقيس الفعالية الكلية للمؤسسة.

إن المردودية المالية ليست مجرد هدف فقط ، بل هي وسيلة لتحقيق الاستراتيجية كتوسيع المؤسسة مثلا أو خلق منتجات جديدة ولها دور تكميلي للحفاظ على توازن المؤسسة وهي أساس لتقييمها وبالتالي التعرف على مراكز القوة والضعف فيها وكذا تحديد ومعرفة وضعيتها داخل القطاع الذي تنشط فيه وتساعد في عملية إتخاذ القرارات وتتخذ كأساس لتصحيح الانحرافات وذلك بمقارنتها بنتائج السنة السابقة.

الفرع الرابع: تركيبة المردودية المالية من خلال مقارنة النتيجة الصافية بالأموال الخاصة يمكن أن نستخرج تركيبة المردودية المالية، حيث تحقق المردودية المالية على ثلاثة تركيبات أساسية للتحليل المالي وتتشكل إنطلاقا من ثلاث نسب مالية في شكل جداء وهي كالتالي:²

$$Rf = Rnet / CP$$

$$Rf = (Rnet / CA) * (CA / AE) * (AE / CP).$$

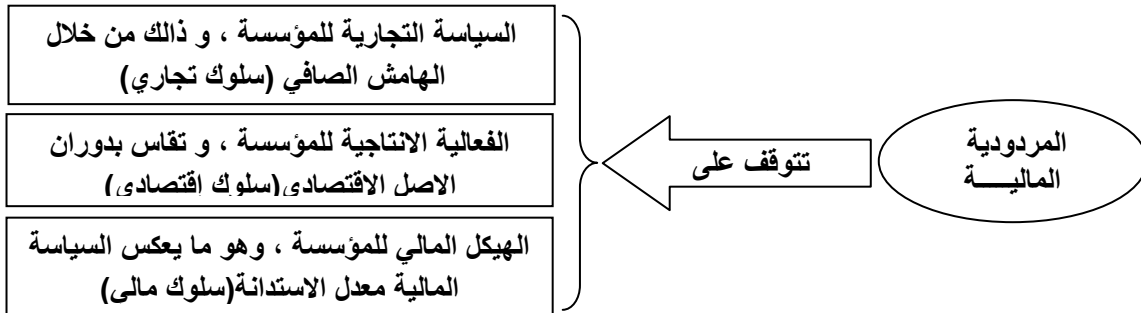
- **النسبة الأولى (Rnet / CA):** وتسمى بالهامش الصافي أو السياسة التجارية والذي يحدد على أساسها السعر، إذ يمكن من خلالها معرفة الموقع التنافسي للمؤسسة في سوق السلع والخدمات.
- **النسبة الثانية (CA / AE):** وتسمى بمعدل دوران الاصول الاقتصادية أو السياسة الانتاجية وهي التي توضح الفعالية الانتاجية للمؤسسة (من أجل رأس مال المستثمر على المبيعات كم من رقم الاعمال محقق؟)، هذا المعدل يسمح بمقارنة الخيارات الصناعية والتكنولوجية للنشاط في قطاع معين.

¹ عكوش محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 54

² قدي عبد المجيد و دادن عبد الوهاب، " تحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي" المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات 08-09 مارس 2005، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، ص 522

- النسبة الثالثة (AE /CP): وهي نسبة تسمح بمعرفة مدى نجاعة المؤسسة في إختيارها لسياسة مالية معينة تسمح لها بتسجيل مستوى معين من النمو، وتسمى بمعامل الاستدانة ذلك أن الاموال المستثمرة عبارة عن مجموع الديون والاموال الخاصة.

الشكل (01 - 01) : العناصر الأساسية المشكلة للمردودية المالية



لمصدر: قدي عبد المجيد ودادن عبد الوهاب ، " تحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي" المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة ، ص: 522.

الفرع الخامس: أثر الاستدانة على المردودية المالية (الرافعة المالية).

تمثل الرافعة المالية اعتماد المؤسسة على القروض طويلة الأجل لرفع من مردوديتها المالية، وأن الأموال الدائمة في المؤسسة تتكون من الأموال الخاصة والقروض طويلة الأجل فإذا كان أصحاب القروض يتلقون معدلات ثابتة نسبيا على توظيف أموالهم فإن حملة الأسهم لا يتلقون أرباحا إلا اذا تحققت فعلا ويزيد إرادهم بزيادة تلك الأرباح وتقع على المسير المالي في المؤسسة مسؤولية رفع تلك الأرباح ولكون تكلفة التمويل من القروض طويلة الاجل هي في العادة أقل من تكلفة التمويل من الأسهم فإذا كانت ظروف السوق رائجة وعلى استعداد لتقبل المزيد من المبيعات زادت حاجة المؤسسة الى تمويل دائم جديد لذلك ، فتزيد المؤسسة من الأموال الدائمة برفع مقدار القروض طويلة الاجل للإستفادة من فرصة الربح الجديدة، فالأرباح سوف ترتفع ما دام ارتفاع الإيرادات من المبيعات هو أكبر من إرتفاع عبء الفوائد أو المصاريف المالية على القروض مع باقي الأعباء، تسمى هذه العملية بالمتاجرة بأموال المساهمين. ويعبر عن الصيغة الرياضية لأثر الرفع المالي على المردودية المالية بهذا الشكل:

$$R_f = [R_e + (R_e - i) \frac{D}{C_p}] (1 - t)$$

حيث: D/Cp: الرفع المالي الذي يقيس تركيبة الهيكل المالي؛

(R_e - i): الهامش بين المردودية الإقتصادية وتكلفة الإستدانة؛

t: معدل الضرائب على الأرباح ؛

Cp: الأموال الخاصة؛

حالات أثر الرافعة المالية : توجد ثلاثة حالات وهي:¹

1-رافعة مالية سالبة : وذلك عندما تكون المردودية الاقتصادية أقل من تكلفة الاستدانة، وفي هذه الحالة يكون اللجوء إلى الاستدانة ذو تأثير سلبي على المردودية المالية ، أي أنه كلما زاد حجم الديون كلما تناقصت المردودية .

2-رافعة مالية معدومة : وذلك عندما تكون المردودية الاقتصادية معادلة لتكلفة الإستدانة أو في حالة إنعدام الديون، وفي هذه الحالة يكون أثر الإستدانة معدوم أي لا يوجد فرق بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية فهما متساويتان.

3-رافعة مالية موجبة : وذلك عندما تكون المردودية الاقتصادية أكبر من تكلفة الإستدانة، أي أن اللجوء للاستدانة مرغوب فيه بسبب ارتفاع مردودية المؤسسة، حيث كلما زادت الديون كلما أدى ذلك إلى إرتفاع المردودية المالية.

مثال 2:² لنفترض أن هناك ثلاثة شركات مختلفة في نفس مجال النشاط معين.

- الشركة الاولى (الشركة (A)): لا تستخدم القروض أي أنها تعتمد على الاموال الخاصة فقط .
- أما الشركة الثانية (الشركة (B)): التساوي بين الاقتراض والاموال الخاصة.
- أما الشركة الثالثة (الشركة (C)): فتستخدم معامل الرفع المالي ليبلغ 75% .

و تظهر الميزانيات العامة لهذه الشركات حسب الجدول التالي:

الجدول (01 - 02): يظهر الميزانيات العامة للشركات الثلاث. (الوحدة مليار دج)

الشركات	الشركة (A)	الشركة (B)	الشركة (C)
الاموال الخاصة	200	100	50
أموال الاقتراض	0	100	150
مجموع الأصول	200	200	200

السؤال: كيف يمكن أن تؤثر هذه الاختلافات على المردودية المالية؟

وللإجابة على هذا السؤال نتوقف جزئياً على الوضعية الاقتصادية للنشاط فعندما تكون الوضعية الاقتصادية سيئة للغاية فإن هوامش الربح تكون منخفضة للغاية وتحقق الشركات معدل عائد على الاصول

1 - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، ط1، دار وائل لنشر، عمان، الاردن، 2006، ص213.

2 محمد صالح الحناوي و نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الاعمال، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية - مصر سنة 2008، ص 259

لا يتعدى 2% ولكن عندما تتحسن هذه الظروف قليلا فإن هذا العائد على الاصول يرتفع الى 5% وهكذا عندما يتم ضرب هذه النسبة في مبلغ 200 مليار دج التي تمثل مجموع الاصول فإننا نحصل على النتيجة الاجمالية للشركات الثلاث في ظل ظروف إقتصادية مختلفة. والجدول التالي يلخص لنا الاجابة عن هذا المثال.

الجدول (01-03): يبين لنا نسبة المرودية المالية في ظل ظروف إقتصادية مختلفة و كذلك في ظل درجات رفع مالي مختلفة

الظروف الاقتصادية					التعيين	
سيئة جدا	سيئة	عادية	جيدة	جيدة جدا		
4	10	16	22	28	النتيجة الاجمالية	
2%	5%	8%	11%	14%	المرودية الاقتصادية	
4	10	16	22	28	النتيجة الاجمالية	الشركة (A)
0	0	0	0	0	مصاريف مالية	
4	10	16	22	28	النتيجة قبل الضريبة	
2	5	8	11	14	الضريبة (50%)	
2	5	8	11	14	النتيجة الصافية	
1%	2.5%	4%	5.5%	7%	المرودية المالية	
4	10	16	22	28	النتيجة الاجمالية	الشركة (B)
6	6	6	6	6	مصاريف مالية	
2-	4	10	16	22	النتيجة قبل الضريبة	
1-	2	5	8	11	الضريبة (50%)	
1-	2	5	8	11	النتيجة الصافية	
1-	2	5	8	11%	المرودية المالية	
4	10	16	22	28	النتيجة الاجمالية	الشركة (C)
9	9	9	9	9	مصاريف مالية	
5-	1	7	13	19	النتيجة قبل الضريبة	
2.5-	0.5	3.5	6.5	9.5	الضريبة (50%)	
2.5-	0.5	3.5	6.5	9.5	النتيجة الصافية	
5-	1	7	13	19%	المرودية المالية	

المصدر : محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، الادارة المالية التحليل المالي لمشروعات الاعمال، المكتب الجامعي

الحديث، الاسكندرية - مصر سنة 2008، ص: 261

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع بحثنا هذا خاصة ما جاء ضمن حقل الخدمات الفندقية حيث تشكل الدراسة الفندقية ركن أساسي فيها وذلك بغرض الاستفادة من النتائج المتوصل إليها والعمل على إستكمال ما توقفت عنه هذه الدراسات، والامر نفسه بالنسبة للمردودية المالية فهي جزء من دراستنا لذلك سنتطرق الى بعض الدراسات السابقة في هذا المجال لذلك سنتطرق في المبحث الى مطلبين الأول يتضمن الدراسات العربية ، أما المطلب الثاني فيتضمن الدراسات الأجنبية و موقع الدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية : و يتضمن الدراسات الجزائرية و الدراسات الدول العربية الاخرى والتي تكون لها صلة بالموضوع إما من ناحية الخدمات الفندقية أو من ناحية المردودية المالية.

الفرع الأول: الدراسات السابقة على مستوى الجزائر: أهم الدراسات التي لها صلة بموضوعنا على المستوى الجزائري تتمثل في مقاليتين وهم كالآتي:

1 - " تحليل المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية كأسلوب لتقييم الأداء المالي"¹

مقال يعتبر فيه الباحثين أن المردودية المالية مؤشرا جد هام لقياس درجة النمو الداخلي المستقل للمؤسسة وتهدف المداخلة الى إخضاع ظاهرة التمويل الداخلي للنمو في المؤسسات الاقتصادية الى منطق مالي ذو منفعة مزدوجة، فمن جهة تكشف الدراسة عن سلوك المؤسسة في تمويل نموها داخليا وتسمح من جهة أخرى بترشيد القرارات المالية والاقتصادية ذات التأثير على نجاعة الأداء المالي للمؤسسة ، حيث كان منهج الدراسة المتبع منهج التحليلي الوصفي وتم التطرق الى دراسة مقارنة بين مؤسستين جزائريتين، وهما المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP) والمؤسسة الوطنية للتقيب (ENAFOR) بمنطقة حاسي مسعود ولاية ورقلة، حيث عملا في الدراسة على تحليل المردودية المالية الى مجموعة من النسب وهي بمثابة العوامل أو المحددات المفسرة لطبيعة نمو المؤسسة ، إذ أن المردودية المالية هي حصيلة مجموعة من المتغيرات الاقتصادية و المالية ، أهمها رقم الأعمال، حجم الأصول الاقتصادية، المردودية الاقتصادية ، الرفاعة المالية، بهذا يمكن تحديد العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نمو المؤسسة ، وكانت نتائج الدراسة المتوصل إليها أنه لزيادة فرص رأس المال لا بد من الإستعانة بالأموال الخارجية في الأجلين المتوسط والبعيد كما توصلنا الى أنه مهما كان مصدر النمو المستقل في المؤسسة فإنه يفسر أساسا بالمردودية المالية.

¹ قدي عبد المجيد و دادن عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره، ص 519 - 535

2 - "تبنى مخطط جودة السياحة الجزائرية كحركية لتحقيق استراتيجية جودة الخدمات الفندقية"

(دراسة على فنادق ولاية سطيف)¹

مقال يتناول موضوع الاستثمار في مجال جودة الخدمات الفندقية، عن طريق عرض محتوى "مخطط جودة السياحة الجزائرية الذي يعدّ بمثابة ديناميكية وطنية لرفع مستويات الجودة في الخدمات السياحية لاسيما الخدمات الفندقية، كما تطرقت الباحثة إلى دراسة واقع الفنادق في ولاية سطيف، وذلك من خلال تبين مدى اندماجهم في هذا المنهج من خلال الانخراط في "مخطط جودة السياحة الجزائرية"، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حول مدى تبني هذا المخطط من طرف الفنادق وقياس التقدم في سيره، للخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات من أجل التقدم والرقي بقطاع الفنادق الذي يعدّ أهم محور من محاور السياحة، وتمكينه من مواجهة المنافسة الوطنية والأجنبية.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة على مستوى الدول العربية: تتمثل الدراسات التي لها صلة بموضوعنا على مستوى الدول العربية في المقالات التالية:

1 - تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لأراء

المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل²

مقال يهدف إلى التعرف على البراعة التنظيمية وانعكاسها في تعزيز أبعاد جودة الخدمة الفندقية، إذ زاد الاهتمام بجودة الخدمات الفندقية في العقود الأخيرة من مفكري العلوم الإدارية وإدارات الفنادق على حد سواء، للأستمرار في مجال الأعمال، وأصبح تحقيق رضا الزبون الهاجس الحقيقي للفندق، فالفنادق التي لا تركز على جودة خدماتها ستضمحل وتتسحب من السوق، وذلك في ضوء شدة المنافسة وتوسع مداها مما يحتم على إدارة الفنادق تبني أبعادها والتمثلة في إمكانية الوصول، والمصادقية، والمعرفة، والاعتمادية، والأمان، والملموسية، التي يمكن بها التميز في أداء العمل وجودته، وترسيخ جهود العاملين لمصلحة الفندق، والسعي نحو تقديم الخدمات بأفضل جودة ممكنة، والاستعداد للتهديدات الخارجية، وهذا لا يتحقق في ظل الأساليب الإدارية التقليدية، وفي إدارة لا تدعم الاستغلال والاستكشاف، فهذه الأبعاد أصبحت محط إهتمام الباحثين بوصفها أبعاداً للبراعة التنظيمية، ممّا أدى إلى بروز مفهوم البراعة التنظيمية وانتشار قيمها بشكل واسع وعلى مستوى المنظمات في مختلف أنحاء العالم كافة، التي تتناسق مع قيم ومعتقدات واتجاهات المجتمع الحاضن لهذا المفهوم، كون تلك القيم هي التي تحدد مدى تقبل المجتمع لسلوكيات منظمات الأعمال، واستنتجت الدراسة أنّ الفنادق المبحوثة تمتلك براعة تنظيمية تؤهلها لتقديم الخدمات

¹ فائزة فرطاس "تبنى مخطط جودة السياحة الجزائرية كحركية لتحقيق استراتيجية جودة الخدمات الفندقية (دراسة على فنادق ولاية سطيف)"، مقال منشور، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 6، العدد1، 2017، ص 357-386

² أري محمد علي و دلمان خوشفي رمضان شرفاني، مرجع سبق ذكره، ص 11

الفندقية إلى الزبائن بجودة أفضل، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات التي تراها الباحثة مناسبة لتعزيز أبعاد جودة الخدمة الفندقية في الفنادق عينة الدراسة.

2 - " ضغوط العمل وعلاقتها بالاتصال في المنظمة الفندقية دراسة ميدانية في فندق المنصور"¹

مقال يهدف إلى دراسة المنظمات الفندقية الحديثة حيث أولت اهتماماً كبيراً لضغوط العمل نظراً لأهميته البالغة في التأثير على سير العمل داخل المنظمات الفندقية وخارجها من خلال آثار ضغوط العمل الايجابية والسلبية بين العاملين ومراعاة الحلول لكل مصدر من مصادر ضغوط العمل التنظيمية او الفردية للوصول الى مستوى من العمل يتسم بالفاعلية و تقديم أفضل الخدمات والتسهيلات والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية. وتسعى المنظمات إلى تقنين ضغوط العمل من خلال الاتصال الكفاء بين العاملين في مختلف مستوياتهم التنظيمية وإمدادهم بكافة البيانات والمعلومات والأفكار التي يحتاجها العاملين في تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب باستخدام مختلف أنواع وأساليب الاتصال التي من شأنها حشد الطاقات وزيادة تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمات الفندقية.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية سنتطرق إلى مقالتين باللغة الانجليزية لها صلة بموضوع الخدمات الفندقية و هي كالتالي:

1- The impact of online user reviews on hotel room sales²

مقال بعنوان "تأثير مراجعات الزبائن عبر الإنترنت على حجم نشاط غرف الفنادق". تهدف الدراسة الى ترقية السياحة في دراسة للجوانب المختلفة للمعاملات الالكترونية عبر الإنترنت ، ومدى تأثيرها على حجم نشاط الفنادق لان العملية لا تزال غير معروفة إلى حد كبير في الأدبيات الحالية. لملء هذا الفراغ ، تمت دراسة للتحقيق التجريبي في تأثير المراجعات التي ينشئها المستهلك عبر الإنترنت على حجم نشاط غرف الفنادق. باستخدام البيانات التي تم جمعها من أكبر موقع إلكتروني للسفر في الصين ، نقوم بتطوير نموذج الانحدار الخطي ذو التأثير الثابت لتقييم تأثير المراجعات عبر الإنترنت على عدد حجوزات غرف الفنادق. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعات المستهلكين عبر الإنترنت وحجم نشاط غرف الفنادق.

¹ زهير عباس عزيز، " ضغوط العمل وعلاقتها بالاتصال في المنظمة الفندقية دراسة ميدانية في فندق المنصور" ، مقال منشور، مجلة الادارة و الاقتصاد جامعة المستنصرية، سنة 2017، العدد 113، ص 321-354.

² Qiang ye and others، "The impact of online user reviews on hotel room sales"

International Journal of Hospitality Management ،Volume 28، Issue 1، March 2009، Pages 180-182

2- Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image¹

مقال بعنوان "وفاء العملاء في صناعة الفنادق: دور رضا العملاء في إعطاء الصورة" تمت الدراسة بعدد من الفنادق بنيوزيلندا للتعرف على ولاء زبائن الفندق في نجاح مؤسسة الفندقية. وتساعدنا هذه الدراسة في توسيع فهمنا للعلاقة بين ولاء العملاء ورضا العملاء وإعطاء صورة في ذهنية الزبائن. وهو ما له أهمية كبيرة للباحثين والقائمين على مجال إدارة الفنادق. الهدف من هذا البحث هو تحديد عوامل الصورة ورضا العملاء التي ترتبط بشكل إيجابي مع ولاء العملاء في صناعة الفنادق. باستخدام البيانات التي تم جمعها من سلسلة فنادق في نيوزيلندا، تشير النتائج إلى أن صورة الفندق ورضا العملاء مع أداء الجيد في تقديم الخدمة الفندقية، كالاستقبال الجيد وتوفير المواد الغذائية والمشروبات وجميع إحتياجات الزبائن، والأسعار الجيدة ترتبط بشكل إيجابي مع ولاء العملاء.

المطلب الثاني: الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة.

يلاحظ من خلال الدراسات السابقة أنها تدور حول الخدمات الفندقية دون التطرق الى ما تحققه من نمو في الأرباح على الاموال المستخدمة لذلك فإن الدراسة الحالية سبتطرق الى ترقية الخدمات الفندقية ودورها في الرفع من المردودية المالية. وهذا من أجل دراسة العلاقة بين أهمية ترقية الخدم الفندقية وأثرها على المردودية المالية للأموال المستثمرة في مجال نشاط الخدمات الفندقية.

كما أن هناك اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في ما يتعلق بمكان تطبيق الدراسة حيث طبقت دراستنا الحالية على مستوى فندق توات بأدرار خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2011 الى 2015. لقد إعتمدت بعض الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي على الاستبيان الموجه لأفراد العينات. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمستخرجات برنامج SPSS 22، أما الدراسة الحالية فالجانب التطبيقي يعتمد على منهج تحليل للمؤشرات المالية و النسب التمويل ونسب السيولة وتحليل مدى كفاءة مؤسسة فندق توات بولاية أدرار عن طريق تحليل المردودية المالية وتحليل لتركيبتهاو المتمثلة في المردودية التجارية ونسبة دوران الاصول ومعامل الاستدانة والممثل للهيكل المالي للمؤسسة.

كما أن الدراسات السابقة لم تضع حدود للاستعانة بالأموال الخارجية في حين أن هناك مستوى محدود من قدرة المؤسسة على الاستعانة بالأموال الخارجية لاسيما عندما تكون الظروف الاقتصادية للسوق سيئة أو تتصف بعدم تقبل السوق للزيادة في حجم المنتجات .

¹ Jay Kandampully, " Customer loyalty in the hotel industry the role of customer satisfaction and image," International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 Issue 6, pp.346-351

خلاصة :

خلاصة لما سبق فإن الخدمات الفندقية عرفت على أنها مجموعة الأنشطة غير المادية التي يمكن تقديمها بشكل منفصل كالإيواء و الإطعام وتقديم المشروبات والعمل على إشباع إحتياجات ورغبات الزبائن، وليس من الضروري أن نقوم بتقديم الخدمات دفعة واحدة، بل تقديم الخدمات التي يحتاجها الزبائن فقط. حيث من الملاحظ أن إدارة الفندق تعمل دائما على تحسين ومراقبة جودة الخدمات الفندقية وذلك بغية الحصول على عدد كبير من الزبائن للوصول إلى الهدف الرئيسي المتمثل في تحقيق مردودية مالية معتبرة.

إن المردودية المالية تتأثر بأهمية ترقية الخدمات الفندقية حسب وضعية السوق والظروف الاقتصادية أي معرفة ما إذا كان السوق قابل لزيادة تحسين جودة الخدمات الفندقية فقد يتم ترقية وتحسين في الخدمات الفندقية بالزيادة في الموارد الاقتصادية سواء كانت ممثلة في الأموال الخاصة أو أموال خارجية (ديون) وذلك لإستخدامها في إعداد الخدمات الفندقية المقدمة فنتحصل على الزيادة في نسب المردودية المالية إذا ما كانت الظروف الاقتصادية جيدة وملائمة، و إذا ما كان عكس ذلك فقد يتسبب إستخدام تلك الموارد في ترقية الخدمة الفندقية إلى إنخفاض نسب مستوى المردودية المالية، ولرفع من المردودية المالية لابد من العمل على وضع سياسات واستراتيجيات إدارة المؤسسات الفندقية، وبإسقاط هذه القواعد على الخدمات الفندقية فإنه للرفع من المردودية المالية للخدمات الفندقية المقدمة لابد من وضع هيكل تمويلي أمثل للمؤسسات الفندقية يتضمن جزء قليل من الأموال الخاصة وقيمة معتبرة من الأموال المقترضة بتكلفة مالية أقل من الأرباح متوقع الحصول عليها وهذا بالنظر الى عدة اعتبارات نذكر منها قدرة المؤسسة الفندقية على تسديد التزاماتها من الديون الملقاة على عاتقها وتحقيق عوائد مالية معتبرة ولقد لاحظنا أن بعض الدراسات السابقة قد أشارت الى مدى التطور الخدمات الفندقية الحديثة.

من خلال ما سبق يتبين لنا ترقية أداء الخدمات الفندقية سعيا منها لتقديمها بشكل أفضل حسب معايير أبعاد جودة الخدمات الفندقية بهدف تعظيم الأرباح التي هي وليدة لمجموعة من الأنشطة الفندقية ، والرفع من المردودية المالية والتي بدورها تؤثر على ثروة الملاك أصحاب الفنادق للحفاظ على الاستمرارية والبقاء في مجال نشاط القطاع الفندقية، ولتوضيح ذلك أكثر سنقوم في الفصل الموالي بالاطلاع الميداني لأهمية ترقية الخدمة الفندقية في الرفع من المردودية المالية دراسة حالة بفندق توات ولاية أدرار،.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية حول

فندق تنوات

بولاية أدرار

تمهيد:

بعد الذي تم عرضه من الأدبيات النظرية و التطبيقية في الفصل الأول فإننا سنحاول في هذا الفصل الثاني القيام بالدراسة الميدانية على مستوى فندق توات بولاية أدرار حيث سنقوم بمعرفة الخدمات المقدمة من طرفه، وتحليل ومناقشة التغيرات الحاصلة على مستوى الأصول الاقتصادية و النتيجة الصافية والتي يمكن من خلالها معرفة مدى تحسين وترقية جودة الخدمة الفندقية لفندق توات ودورها في الرفع من المردودية المالية وذلك بالإعتماد على القوائم المالية لفندق توات بولاية أدرار والمتمثلة في جدول حسابات النتائج والميزانية الختامية للسنوات الدراسة خلال الفترة ما بين (2011 إلى غاية 2015).

كما تجدر الإشارة الى أن فندق توات متوقف حاليا عن العمل ويتم إعادة ترميمه منذ شهر جوان 2016 الى غاية يومنا هذا، ومن بين الاسباب التي دفعتنا الى إختيار فندق توات كنموذج لدراسة وهي أن موضوعنا هذا يعتمد في تحليله على المعلومات التاريخية للعمليات الفندقية ، حيث يتميز فندق توات بدقة حساباته لأنه يتم تسجيل كل الحركات التجارية به، كما أنه يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي يتم مراقبة ومتابعة وتقييم أعماله من طرف هيئة عليا تابع لها في تسيير شؤونه، ويعتبر الفندق من أكبر الفنادق المتواجدة بمنطقة ولاية أدرار، ونظرا لكون أحد أعضاء البحث يعمل بالفندق تمت مساعدتنا ومعاملتنا بشكل جيد من طرف الموظفين، ولم يبخلوا علينا بشيء وقدموا كل ما يلزمنا من معلومات للقيام بهذه الدراسة.

و للإلمام بجوانب الموضوع والإطلاع على فندق توات ارتأينا أن تكون بداية هذا الفصل بإعطاء نبذة تاريخية عن فندق توات منذ بداية بناءه الى غاية يومنا هذا، و من تم وصف الفندق واحصاء الهياكل والوسائل المتوفرة ع، والإطلاع على إستراتيجية إدارة الفندق، لنقوم بعدها بقراءة للوضعية المالية للفندق، قصد معرفة ما إذا كان هيكله المالي يشهد توازن أم أن هناك إختلال لابد من تصحيحه، كما سيتم دراسة كفاءة فندق توات من خلال دراسة المردودية المالية و متابعة تطورها والعناصر الأكثر تأثير عليها خلال فترة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول فندق توات بولاية أدرار.

ويتضمن المبحث مطلبين يتم من خلال المطلب الأول التعرف على فندق توات، أما في المطلب الثاني فيتم التطرق الى الوظائف التي يقوم بها وإستراتيجية خطة العمل به.

المطلب الأول: التعريف بفندق توات: يتم التعرف بفندق توات من خلال النقاط التالية:

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن فندق توات " Hôtel Touat "

بعد إستقلال الدولة الجزائرية ونظرا لسياسة الحكم الاشتراكي الذي تميز به النظام الجزائري عملت الدولة على إنشاء وحدات إقتصادية ذات هيكل دائم لها ووسائل مادية وبشرية خاصة تهدف الى إنتاج مواد أو تقديم خدمات ويتم إحداث هذه الوحدات بموجب قرار يصدره الوزير الموصى بالقطاع بناء على إقتراح من المدير العام للمؤسسة مصادق عليه في جلسة مديريية المؤسسة بعد مشاوره مجلس العمال. وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 73 - 177¹، على هذا الاساس تم إقتراح بناء فندق سياحي بولاية أدرار خلال عهد الرئيس الراحل الشادلي بن جديد رحمه الله، وتم تصميم هذا الفندق من طرف المهندس المعماري المشهور فرناند بويون FERNAND POUILLON الذي قام بتصميم معظم المرافق الفندقية السياحية على مستوى الوطن الجزائري، وأنجز المشروع من طرف الشركة الوطنية لإنجاز المرافق الفندقية والسياحية " ETT " وكانت بداية الاشغال فيه خلال سنة 1979 م . وانتهت الأشغال بالفندق مع بداية سنة 1982م حيث تم تدشينه من طرف وزير السياحة السيد عبد المجيد علام رحمه الله، بتاريخ 10 مارس 1982م.² ولقد أشرف على تسيير شؤون الفندق العديد من المؤسسات وذلك نظر للتغير في الظروف الاقتصادية التي شهدها الفندق ويمكن أن نلخص ذلك من خلال المراحل التالية:

• **المرحلة الأولى (منذ بداية النشاط الى غاية 1983):** حيث كان يتم تسيير الفندق من طرف الشركة الوطنية الجزائرية للفندقة الحضرية والتي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 75-80 المؤرخ في 15 مارس سنة 1980م. وكان يسمى في بداية الامر **بفندق جميلة** خلافا لما هو عليه حاليا، أي " فندق توات".³

• **المرحلة الثانية (من 1983 الى غاية 2009 م):** بعد التوسع الذي شهدته الشركة الوطنية الجزائرية للفندقة الحضرية تم حلها خلال 1983م وأستحداث عدة مؤسسات للتسيير السياحي، حيث أصبح

¹ المرسوم التنفيذي رقم 73 - 177 المؤرخ في 25 أكتوبر سنة 1973م والمتعلق بالوحدة الاقتصادية، الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية العدد رقم 87 الصادر بتاريخ 1973/10/30 ص 1297

² مقابلة شخصية مع زفان عبدالله، رئيس مصلحة المراقبة والاستغلال سابقا، بتاريخ 2019/02/18، على الساعة 10:00 (العاشرة) صباحا، بإدارة فندق توات، ولاية أدرار .

³ زفان عبدالله، نفس المرجع السابق الذكر.

فندق توات يسير من طرف مؤسسة التسيير السياحي في غرب البلاد، والتي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83 - 231. والتي عين مقرها في مدينة وهران حسب المادة 3 من نفس المرسوم، وحدد الاختصاص الاقليمي لممارسة المؤسسة الأعمال المطابقة لأهدافها عبر كامل تراب ولايات : (وهران ، سيدي بلعباس، بشار، أدرار، سعيدة، مستغانم، معسكر، تيارت). وفي هذه المرحلة تم تغيير أسم الفندق من فندق جميلة الى فندق توات.¹

• المرحلة الثالثة (من 2009 إلى غاية يومنا هذا).

- وتتجسد في نقل الملكية من المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للغرب شركة أسهم لفائدة المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للوسط شركة أسهم بناء على النقاط التالية:²
- بناء على لائحة مجلس مساهمات الدولة رقم 02 الدورة 97 المؤرخة في 2009/10/04 المتعلقة بترخيص تحويل الأملاك العقارية من المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للغرب شركة أسهم لفائدة المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للوسط شركة أسهم.
 - و بناء على قائمة الأملاك العقارية المرفقة لمحضر الجمعية العامة الاستثنائية لمؤسسة التسيير السياحي للوسط المنعقدة بتاريخ 2009/11/04 والمكرسة بموجب لائحة مجلس مساهمات الدولة رقم 11 الدورة 127 المؤرخة في 2012/05/08 والمتعلقة بترخيص تحويل الأملاك العقارية من المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للغرب شركة أسهم لفائدة المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للوسط شركة أسهم.
 - و بناء على التبليغ رقم 208 المؤرخ في 2014/12/08 الموجهة الى الوزير المكلف بالمالية والمتضمن مقرر لائحة مجلس مساهمات الدولة رقم 02 الدورة 97 المؤرخة في 2009/10/04 والمجسدة عن طريق الجمعية العامة الاستثنائية لمؤسسة التسيير السياحي للوسط المنعقدة بتاريخ 2009/10/04 والمتعلقة بترخيص تحويل الأملاك العقارية من المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للغرب شركة أسهم لفائدة المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للوسط شركة أسهم.
 - و طبقا للأمر رقم 01-04 المؤرخ في 20 غشت 2001 المشار إليه أعلاه ، إتخذ مجلس مساهمات الدولة اللائحة رقم 11 للدورة 127 المؤرخة في 2012/05/08 والمتعلقة بترخيص تحويل الأملاك العقارية من المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للغرب شركة أسهم لفائدة المؤسسة

¹ المرسوم التنفيذي رقم 83-231 المؤرخ في 2 أبريل سنة 1983 م يتضمن إنشاء مؤسسة التسيير السياحي في غرب البلاد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 14 الصادر بتاريخ 1983/04/05 ص 942

² عقد نقل ملكية عقارية، من مؤسسة التسيير السياحي للغرب الى مؤسسة التسيير السياحي للوسط، المحرر عن مديرية الولاية لأملاك الدولة لولاية أدرار، تحت رقم 9592 من سجل العقود الإدارية لسنة 2014، الاشهار في 2015/02/04، جزء 453 رقم 83 الايداع رقم 1041.

العمومية مؤسسة التسيير السياحي للوسط شركة أسهم، على أن يكلف مدير أملاك الدولة لولاية أدرار، طبقا للصلاحيات المخولة له قانونا بتحرير العقد الإداري المتضمن تحويل هذه الاملاك.

- على هذا الأساس تم تحرير عقد نقل ملكية عقارية رقم 9592 المؤرخ في 26/01/2015 من طرف المديرية الولائية لأملاك الدولة بولاية أدرار والمتعلق بنقل ملكية عقار فندق توات بولاية أدرار لفائدة مؤسسة التسيير السياحي وسط محملة ومثقلة بكل ما قد يتبعها من إتفاقيات وإمميزات ورهون وديون أخرى... الخ.

الفرع الثاني: تعريف ووصف فندق توات بولاية أدرار:

يعتبر فندق توات مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية بصفاتها تاجرة في علاقاتها مع الغير وتخضع لمبادئ ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات وأحكام الامر 71 - 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات ومجموعة النصوص المتخذة لتطبيقه. والامر 75 - 23 المؤرخ في 29 أبريل 1975 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي

يسمى الفندق بفندق توات نسبة الى أصل تسمية المنطقة، حيث يحتوي إقليم ولاية أدرار على أربع مناطق وهي " تيديكلت ، توات ، قورارة، تنزروفت ". فكانت تسمية الفندق بفندق توات نسبة لتواجده في منطقة توات. يقع الفندق وسط مدينة أدرار مقابل ساحة الشهداء قسم 37 مجموعة ملكية 13 بلدية أدرار. فندق توات هو عبارة عن هندسة معمارية سودانية، حيث يعتبر أول وأشهر الفنادق في ولاية أدرار إكتسب شهرته من قدمه وموقعه الجغرافي حيث يقع في وسط مدينة أدرار تطل غرفه على ساحة الشهداء التي تعتبر مكان وقبة لإستراحة سكان الولاية خاصة خلال موسم الصيف بعد الغروب . مبنى الفندق مجاور لسوق دينار الطيب الذي يتميز بالوفرة لمختلف السلع كما أن فندق توات قريب من مكتب حجز تذكرة السفر التابع للخطوط الجوية الجزائرية يبعد عن مطار الولاية مطار الشيخ سيدي محمد بلكبير مسافة 13 كيلو متر.¹

و نظرا لظهور عدد كبير من الشركات البترولية والتدفق الهائل للسواح وط البي العمل بولاية أدرار، يشهد فندق توات حاليا توسيع وإعادة التأهيل لمواكبة العصرنة والتطورات الحاصلة على مستوى الفنادق الحديثة قصد ترقية الفندق وإكتساب مكانة في ذهنية العملاء والحصول على حصة معتبرة من الزبائن الجدد، لذا تقرر منذ سنة 2010 إعادة تأهيل وعصرنة فندق توات وتوسيعه ليشتمل على البناء القديم والبناء الجديد بزيادة غرف أخرى ومرافق فندقية عصرية وتمت بداية الأشغال به خلال شهر جويلية 2016. وأشرفت شركة تركية على عملية الانجاز وذلك حسب الدراسة الاسبانية ليرتقي الفندق من ثلاثة

¹ زفان عبدالله، مرجع سبق ذكره.

03 نجوم الى أربعة 04 نجوم إذ خصص له مبلغ 240 مليار سنتيم. حسب ما ذكره السيد مدير السياحة والصناعة التقليدية لولاية أدرار لجريدة المساء الاخبارية يوم 10 أكتوبر 2016، كما ذكر أن التحدي الموجود على عاتق المسؤولين يتمثل في تحسين الخدمات الفندقية، خاصة من حيث تكوين عمال مؤهلين للتسيير، موضحا بقوله: "تسعى الدولة جاهدة إلى ترقية السياحة الصحراوية نظرا للمقومات الطبيعية والأثرية الموجودة، مع الاعتماد على الإعلام والتحسيس في سبيل جلب سياح، مع تقديم خدمات جيدة بألوان صحراوية". كما ذكر أنه تم مؤخرا، تحديد خريطة هامة لإحداث استثمارات كبيرة، حيث لم يتم إيداع أي جهود للعودة بقوة الى مجال نشاط الخدمات الفندقية كما يعتبر هذا الانجاز مفخرة ومكسب ثمين للولاية لما له من أثر إيجابية في التنمية الاقتصادية بالبلاد. وتم برمجة إعادة فندق توات لمجال نشاطه في تقديم الخدمات الفندقية خلال شهر سبتمبر 2019.¹ وكبطاقة معلومات خاصة بالفندق نوردها النقاط التالي:

المؤسسة الأم: شركة ذات أسهم مؤسسة التسيير السياحي للوسط .

عنوان للمؤسسة الأم: شارع 170 حسيبة بن بوعلي الحامة العناصر رقم 170 بلدية محمد بلوزداد.

السجل التجاري الخاص بفندق توات : 99 ب 0009508 - 01/09 الصادر بتاريخ 2017/06/21

تسمية النشاط: فنادق. رمز الشاط (601101).

عنوان مؤسسة فندق توات: ساحة الشهداء وسط المدينة قسم 37 مجموعة ملكية 13 بلدية أدرار

الشكل القانوني: مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

الفرع الثالث: تشكيل مجلس ادارة مؤسسة الأم.

تدار الشركة من قبل مجلس إدارة يتألف من رئيس وستة أعضاء، بوجود عضوين يمثلان حقوق

العمال، ويتم تشكيل مجلس الإدارة لمؤسسة التسيير السياحي للوسط بموجب العقد المعدين من طرف

الموثقة فريدة بلغربي بتاريخ 2015/07/15 تحت رقم 2015/810 و 2015/811 المسجلين بمفتشية

التسجيل والطابع لبئر مراد رايس بتاريخ 2015/08/11 وبناءا على إيداع عدة محاضر للجمعيات العامة

العادية للشركة والمتعلقة فيما يخص مجلس الادارة والمديرية العامة للشركة .

¹ تقرير تقني، مرجع سبق ذكره.

الفرع الرابع: مراحل تطور رأسمال الاجتماعي لمؤسسة الأم.

كما ذكرنا سابقا فإن المؤسسة الام لفندق توات بأدرار تتمثل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الشركة ذات أسهم المسماة مؤسسة التسيير السياحي للوسط/ش.ذ.أ (EGT Centre/ SPA) الكائن بقرها بالجزائر العاصمة، يتم تسييرها من طرف مجلس الإدارة، وكانت مراحل تطورها حسب النقاط التالية:¹

• بموجب عقد محرر من طرف الأستاذ محمد الطاهر بن عبيد الموثق بالجزائر وبتاريخ 1989/10/25 م الفهرس رقم 787 مسجل بمفتشية التسجيل الجزائر ضاحية. وبتاريخ 1989/11/06. تم تحويل المؤسسة الاشتراكية المسماة " مؤسسة التسيير السياحي للوسط (EGT Centre) إلى مؤسسة عمومية إقتصادية تحت الشكل القانوني للشركة ذات أسهم والتي يمثل رأسمالها الاجتماعي عند تأسيسها قدر ب : 10.000.000 دج (عشرة ملايين دينار جزائري) مقسم إلى 100 سهم بقيمة إسمية قدرها (100.000 دج) للسهم الواحد مرقمة من واحد الى مئة مكتتبه كليا من طرف الدولة.

• بموجب عقد محرر من طرف الاستاذ بوتار خليفة الموثق بالحراش بتاريخ 2005/11/13 مسجل بمفتشية التسجيل والطابع الحراش بتاريخ 2005/11/20 تم رفع رأس مال الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات الأسهم المسماة " مؤسسة التسيير السياحي للوسط " ليتم حمله الى مبلغ قدره خمسمائة مليون دينار جزائري (500.000.000 دج) عن طريق إصدار 5000 سهم جديد بقيمة إسمية قدرها (100.000 دج) للسهم الواحد.

• ليتم خفض رأسمال بمبلغ (175.000.000 دج) عن طريق إبطال (1750 سهم) مما أعاده الى (325.000.000 دج) مقسم الى (3250 سهم) بقيمة إسمية قدرها (100.000 دج) للسهم الواحد ، مرقمة من 01 الى 3250.

• بموجب عقد محرر من طرف نفس الاستاذ بتاريخ 2007/07/17 مسجل بمفتشية التسجيل والطابع للحراش بتاريخ 2007/07/23 تم رفع رأس مال بزيادة مبلغ قدره (605.000.000 دج) ليصبح رأس مال الشركة (930.000.000 دج) مقسم إلى (9300 سهم) بقيمة إسمية قدرها (100.000 دج) للسهم الواحد مرقمة من 01 إلى 3250 ومن 3251 إلى 9300 مسندة لشركة تسيير المساهمات / سياحة وفندقة " جيستور " SGP GESTOUR " (المساهمة الوحيدة).

• بموجب عقد إداري محرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 2013/12/31 تحت رقم 1398 من سجل العقود الإدارية لسنة 2013 المسجل بمفتشية التسجيل والطابع الجزائر الوسطى بتاريخ 2014/01/08 تم رفع رأس مال الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ش ذ أ المسماة "

¹ فريدة بلغري، نفس المرجع السابق الذكر ص ص 1-3

مؤسسة التسيير السياحي للوسط " وزيادة مبلغ (1.526.000.000 دج) ليصل الى مبلغ قدره (2.456.000.000 دج) مقسم الى 24560 سهم بقيمة إسمية قدرها (100.000 دج) للسهم الواحد مرقمة من 01 الى 3250 ومن 3251 إلى 9300 ومن 9301 إلى 24560 مكتتبة كليا لفائدة شركة تسيير المساهمات / سياحة وفندقة " جيستور " SGP GESTOUR " (المساهمة الوحيدة).

● بموجب عقد إداري محرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 2014/04/21 تحت رقم 519 من سجل العقود الإدارية لسنة 2014 المسجل بمفتشية التسجيل والطابع الجزائر الوسطى بتاريخ 2014/04/23 تم رفع رأس مال مؤسسة التسيير السياحي للوسط " وزيادة مبلغ (588.200.000 دج) ليصل الى مبلغ قدره (3.044.200.000 دج) مقسم الى 30442 سهم بقيمة إسمية قدرها (100.000 دج) للسهم الواحد مرقمة من 01 الى 3250 ومن 3251 إلى 9300 ومن 9301 إلى 24560 ومن 24561 إلى 30442 مكتتبة كليا لفائدة شركة تسيير المساهمات / سياحة وفندقة " جيستور " SGP GESTOUR " (المساهمة الوحيدة).

● وبناء على العقد رقم 9592 المؤرخ في 2015/01/26 المحرر من طرف المديرية الولائية لأملاك الدولة بولاية أدرار والمتضمن نقل الملكية العقارية لفندق توات بولاية أدرار من المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للغرب شركة أسهم لفائدة المؤسسة العمومية مؤسسة التسيير السياحي للوسط شركة أسهم. والذي تم التطرق فيه الى رأسمال الاجتماعي لمؤسسة التسيير السياحي للوسط حاليا ليصل الى مبلغ قدره (4.500.000.000 دج) أي بزيادة قدرها (1.455.800.000 دج) إلا أننا لم نتوصل الى أي معلومة أخرى تبين لنا كيفية تقسيم الاسهم حاليا ومن المساهمين في زيادة رأس المال وقيمة السهم والترقيم الاسهم وكيفية الإكتتاب.¹

¹ عقد نقل ملكية عقارية، مرجع سبق ذكره، ص 2

الفرع الخامس: الوسائل المتوفرة بفندق توات

أ - بالنسبة للغرف: ويحتوي الفندق على جناحين وهما كالتالي:¹

- ✓ الجناح القديم تم بناءه خلال 1982م أي أن مدته حوالي 37 سنة. والذي يتم تهيئته حاليا لعصرنة الفندق حسب المواصفات الحديثة في القطاع الفندقية، والذي تم برمجته ليحتوي على 30 غرفة فردية، و 24 غرفة زوجية، و 04 غرف عائلية متوسطة، و 03 غرف كبيرة، ويقع في هذا الجناح مطبخ الفندق الذي تبلغ سعته حوالي 192 مقعد دفعة واحدة، ويحتوي على جهة لتقديم المشروبات الكحولية.
- ✓ أما الجناح الجديد والذي يتم بنائه حاليا فقد تم برمجته ليحتوي على 42 غرفة فردية موزعة بالتساوي على مستوى الطابقين الطابق الأول يحتوي على 21 غرفة والطابق الثاني يحتوي على 21 غرفة. كما يحتوي المبنى الجديد على قاعة للياقة البدنية، ومركز خاص برجال الاعمال، وقاعة للاجتماعات في الطابق الارضي، كما يحتوي الطابق الارضي على الهياكل التقنية للفندق والمتمثلة في:

• إدارة الفندق (Administration de hôtel)

• غرف التخزين (Magasins)

• جهاز تسخين الماء (Chaudières)

• مولد الكهرباء (Groupe électrogène)

• آلة الغسيل (buanderie)

ويبلغ حجم مساحة فندق توات الاجمالية حوالي 5678 م²، المساحة المبنية منها حوالي 3654 م²، أما المساحة الغير مبنية فبلغت حوالي 2024 م².

بالنسبة للإيواء (Hébergement) بلغ عدد الغرف بفندق توات حوالي 114 غرفة موزعة كمايلي:

الجدول رقم (02 - 01): يبين عدد الغرف التي بحوزة فندق توات مقسمة حسب النوع.

المجموع	الجناح القديم			الجناح الجديد		التعيين
	الطابق الثاني	الطابق الأول	الطابق الأرضي	الطابق الثاني	الطابق الأول	
42	/	/	/	21	21	الغرف الفردية
61	27	27	07	/	/	الغرف لفردين إثنين
3	01	01	01	/	/	غرف عائلية
4	2	2	/	/	/	غرف كبيرة
4	2	2	/	/	/	غرف خاصة للمعاقين
114	32	32	08	21	21	المجموع

المصدر : حسب تقرير تقني محرر من طرف إدارة فندق توات، بتاريخ: 2018/11/25، ص4.

¹ تقرير تقني، محرر من طرف إدارة فندق توات، بتاريخ 2018/11/25، ص4.

كما يحتوي الفندق على:

- ✓ منزل سكني خاص بالمدير .
- ✓ غرفتين للموظفين .

ويبلغ عدد الأسرة المتواجدة بالفندق حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 02) : يبين عدد الأسرة المتواجدة بفندق توات

التعيين	سرير فردي	سرير لشخصين	المجموع
عدد الاسرة	130	49	179

المصدر : حسب تقرير تقني محرر من طرف إدارة فندق توات، بتاريخ: 2018/11/25، ص4.

ب - **النسبة للمطعم** يحتوي المطعم على مايلي:¹

• **المطبخ:** هو مكان مخصص لتحضير الوجبات بمختلف أنواعها بما في ذلك الحلويات حيث تبلغ مساحته الاجمالية حوالي 207م²، ومن بين الأدوات التي يحتويها المطبخ الخاص بفندق توات وهي:

- ✓ غرفة التبريد (chambres froides).
- ✓ بقالة (épicerie).
- ✓ حافظة الفضلات والمهملات (poubelle).
- ✓ غرفة تبديل ملابس الخاصة بعمال (vestiaires).

• **قاعة الإطعام :** و هو المكان المخصص لتقديم الوجبات المختلفة والتي تم تحضيرها من طرف

عمال المطبخ وتنقسم قاعة الإطعام الى ثلاثة أماكن وهي كالتالي:

- ✓ قاعة الاطعام الرئيسية ويمكنها أن تتسع لتقديم 128 وجبة دفعة واحدة.
- ✓ قاعة داخلية في الطابق الاول وتتسع لتقديم 24 وجبة دفعة واحدة.
- ✓ قاعة الطابق الاول على الشرفة تطل للخارج وتتسع لتقديم 40 وجبة دفعة واحدة.

بهذا يكون مجموع الوجبات التي يمكن تقديمها في الفندق دفعة واحدة تصل الى 192 وجبة وهي

تمثل مجموع $128 + 24 + 40 = 192$ وجبة.

• **قاعة تقديم المشروبات الكحولية :** وهو ما يميزه عن الفنادق المتواجدة بولاية أدرار، حيث يعتبر

فندق توات الفندق الوحيد الذي يعمل على بيع المشروبات الكحولية على الرغم من عدم تقبل هذه الفكرة للعديد من الزبائن المحليين، إلا أن إدارة الفندق تراعي لمتطلبات وإحتياجات الزبائن الأجانب.

¹ تقرير تقني ، نفس المرجع السابق، ص5

كما يحتوي فندق توات على قاعة واحدة لتقديم المشروبات الكحولية في الطابق الأرضي من الجناح القديم، ويتواجد بقاعة المشروبات الغازية مايلي:

✓ 06 مقاعد (tabourets au bar)،

✓ 02 طاولتين في كل طاولة 02 مقاعدين أي 02 x 02 = 04 مقاعد.

ليصل إجمالي عدد المقاعد في قاعة المشروبات الكحولية الى 10 مقاعد.

كما يتواجد بالفندق مقاعد لتقديم المشروبات الكحولية تطل على المسبح الخاص بالفندق.

ت - بالنسبة للقاعات: ويحتوي على القاعات التالية:¹

●قاعة خاصة برجال الأعمال:

✓ توجد قاعة تحتوي على 30 مقعد على مستوى طاولة كبيرة في شكل مستدير.

✓ توجد قاعة أخرى تحتوي على 45 مقعد في شكل مواقف جانبية.

●قاعة الإجتماعات:

✓ قاعة تحتوي على 30 مقعد على مستوى أربع 04 طاولات.

✓ قاعة أخرى تحتوي على 16 مقعد على مستوى طاولة كبيرة.

ث - بالنسبة لوسائل الترفيه: ويحتوي على الوسائل التالية.²

●قاعة اللياقة البدنية: قاعة تبلغ مساحتها 120 م² تحتوي على أجهزة رياضية حديثة ومتطورة.

●المسبح:

✓ هناك مسبح خاص بالأطفال.

✓ كما أن هناك مسبح خاص بالكبار.

●المساحات الخضراء: تتواجد على مستوى فندق توات مساحات خضراء داخل وخارج الفندق.

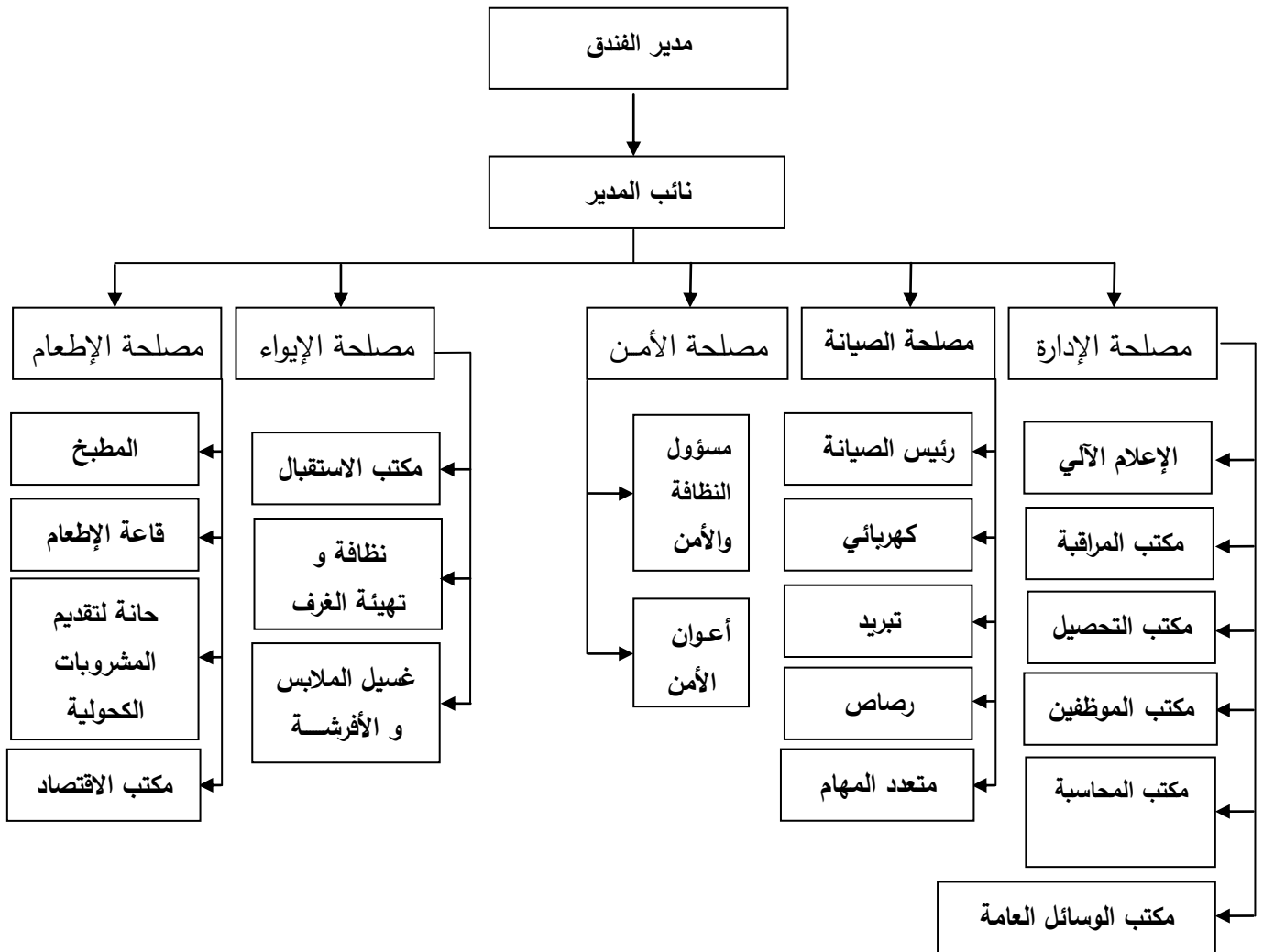
¹ تقرير تقني، نفس المرجع السابق، ص5

² تقرير تقني، نفس المرجع السابق، ص5

المطلب الثاني: وظائف ومهام فندق توات: تتجلى وظائف فندق توات في النقاط التالية.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لفندق توات بولاية أدرار: يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة فندق توات أدرار من مصالح الدعم والتي تتضمن مصلحة الإدارة والوسائل ومصلحة الصيانة ومصلحة الأمن، كما أن هنالك مصالح الاستغلال والتي تضم بدورها مصلحة الايواء (الاستقبال، نظافة وتهئية الغرف، غسل ملابس وأفرشة الغرف). ومصلحة الإطعام والتي تضم المطبخ قاعة الاطعام ، مكان تقديم المشروبات الكحولية والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر.¹

الشكل رقم (01-02) : الهيكل التنظيمي لفندق توات بولاية أدرار



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف فندق توات.

¹ تقرير تقني، نفس المرجع السابق، ص16

لقد تم توقيف نشاط تقديم الخدمات الفندقية بفندق توات لإعادة تأهيله وعصرنته لذا يشهد نقص في عدد العمال حيث يبلغ عددهم حاليا حوالي 20 عامل، 12 عامل منهم يعملون بصفة عادية و 8 عمال في إطار بطالة تقنية وهم موزعون في الشكل التالي:¹

- المدير
- مصلحة الموارد البشرية (رئيس المصلحة)
- مصلحة الوسائل العامة (رئيس المصلحة + كهربائي).
- مصلحة المحاسبة والمالية (المحاسب الرئيسي)
- مصلحة الإقتصاد (المقتصد)
- مصلحة الإستقبال (02 أعوان إستقبال).
- مصلحة الطبخ (رئيس قطاع بالمطبخ + طبّاخين (02) + عون طبّاخ)
- مصلحة قاعة الإطعام (04 نادل).
- مصلحة الأمن (عون أمن + حارس)
- مصلحة النظافة والصيانة (02 عاملة نظافة)

أما مع العودة الى النشاط تمت برمجة إضافة في عدد العاملين في فندق توات حوالي 40 عامل موزعة بين المصالح الخمس في الشكل التالي:²

- ✓ المدير ونائب المدير و 05 موظفين بقسم الإدارة
- ✓ 02 عاملين بقسم الصيانة
- ✓ 03 عمال بقسم الأمن
- ✓ 14 عامل بقسم الايواء موزعين على النحو التالي:
- 07 عمال مختصين بتقديم خدمات الاستقبال
- 05 عمال يقومون على تنظيف وفراشة الغرف
- 02 عاملين يقومان على تقديم خدمات الغسيل
- ✓ 14 عامل بقسم الإطعام موزعين على النحو التالي:
- 06 عمال بمصلحة الطبخ يقومون على تحضير الوجبات المقدمة للزبائن
- 06 عمال بمصلحة الاطعام يقومون على تهيئة وتنظيف الطاولات وقاعة

الإطعام وخدمة الزبائن بتقديم إحتياجاتهم ورغباتهم من الوجبات المستحضرة بالمطبخ

¹ مقابلة شخصية مع السيد بريزيني قادة، رئيس مصلحة الموارد البشرية بفندق توات، بتاريخ 20/02/2019، على الساعة (09:00) صباحا، بإدارة فندق توات، ولاية أدرار.

² بريزيني قادة، نفس المرجع السابق.

- 01 عامل بالحانة يقوم على تقديم المشروبات الكحولية.
- 01 عامل بمكتب الاقتصاد والذي يعمل على توفير احتياجات مصلحة الإطعام.

الفرع الثاني: أهم الوظائف التي يقوم بها عمال فندق توات:

تتمثل أهم الوظائف التي يقوم بها الفندق فيمايلي:¹

- أ - شراء المستلزمات وكل يحتاجه الفندق من سلع وخدمات.
- ب - تسيير الشؤون الادارية كالأجور وما تعلق بتكوين وتدريب العاملين وترقياتهم.
- ت - القيام بعمليات حجز الغرف سواء كان الحجز مباشر أو عن طريق الأنترنت.
- ث - البحث عن الموارد المالية للفندق سواء كان على حساب الاموال الخاصة أو الاقتراض.
- ج - العمل على تنظيم و ترتيب الغرف وجعلها جاهزة بصفة مستمرة و دائمة.
- ح - الحفاظ على أمن وسلامة الفندق.
- خ - تقديم إحتياجات العملاء خاصة ما تعلق بالواجبات الغذائية و المشروبات.
- د - الإستقبال الجيد للزبائن وتوضيح جميع الخدمات الفندقية المتوفرة.
- ذ - وظيفة الترويج والتسويق للخدمات الفندقية
- ر - الخدمات الإضافية التي يقدمها الفندق كخدمات المسابح، وخدمات غسل الملابس، خدمات رجال الأعمال المؤتمرات والحفلات وغيرها من الخدمات الأخرى.
- ز - الخدمات الفندقية الحديثة والغرف الذكية كما هو الحال في استخدام الخدمة الذكية في الغرف الفندقية في نظم الإضاءة بمجرد فتح الأبواب، وتشغيل خدمات الحمامات بمجرد الدخول إليها، فضلاً عن خدمات الأنترنت والإتصالات التي وصل الأمر بإيصالها الى حمامات الغرف.
- س - تموين الشركات بوجبات الإطعام "كاترينغ" وذلك بعد المراسلة الصادرة عن فندق توات الى مجلس الإدارة التي تحمل الرقم: 2015/84 المتعلقة بصفة إطعام "كاترينغ" والتي تتمثل في تسليم (800) وجبة يوميا لقاعدة الغاز بأدرار، تم على أساس هذه المراسلة تعديل السجل التجاري للفندق بتوسيع موضوعه، لذلك تم إتخاذ قرار من طرف مجلس الإدارة يتضمن تعديل المادة الثانية من القانون الأساسي والتي تحتوي موضوع الشركة، حيث أصبحت على الشكل التالي: " تقوم الشركة في إطار الصعيد الوطني للتطوير الإقتصادي والاجتماعي بتشجيع السياحة، وبهذا الصدد هي مكلفة بتطوير ، تسيير، تنظيم والتجارة في القطاع العام، في كل منشأة سياحية ذات طابع حضري، مناخي، معدني، حمامي، تخييم التي تشكل نمتها المالية. الشركة مكلفة بالنشاطات السابقة مع إضافة نشاط الإطعام " كترينغ ".²

¹ بريزيني قادة، نفس المرجع السابق.

² فريدة بلغربي، مرجع سبق ذكره، المادة الثاني عشر ص 4.

الفرع الثالث: خصائص الخدمة الفندقية المقدمة من طرف فندق توات.

تتميز الخدمات الفندقية المقدمة من طرف فندق توات بمجموعة من الخصائص، التي تجعلها تختلف عن السلع الملموسة، ويمكن تحديدها فيهايلي:¹

أ) تعتبر الخدمة الفندقية غير ملموسة، حيث لا يمكن مراقبتها قبل تقديمها للزبون ومن هنا تكمن أهمية الكفاءة المهنية في مقدم الخدمة الفندقية بنفس مستوى الجودة في كل مرة وهذا ما يتطلب مهارة في تقديم الخدمة.

ب) تعتبر الخدمة الفندقية خدمة هالكة بحيث لا يمكن إنتاجها مسبقا أو تخزينها لليوم الموالي، لذا يتم تقديمها عند ظهور الزبون وفي نفس اللحظة يتم بداية الاستهلاك من الزبون للخدمة المقدمة.

ت) لا يمكن نقل الخدمة الفندقية الى زبون بل يجب انتقال هذا الأخير الى مكان تواجد خدمة الفندقية كالإيواء .

ث) يستفيد المنتفع من الخدمة الفندقية في نفس الزمن والمكان المحددين لإعدادها.

ج) يصعب تطابق تقديم الخدمة الفندقية بحيث تكون متغيرة ومختلفة الخواص، من خلال الخدمة التي تقدم للزبون ما ربما تكون مختلفة عن الخدمة التي تقدم للزبون آخر يسكن في غرفة أخرى في الفندق نفسه.

ح) إن الخدمة الفندقية تتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار ويظهر هذا من خلال العرض والطلب على الخدمة الفندقية ، ففي حالة الطلب العالي لا تتوفر لهذه المؤسسات الامكانيات الكافية من الطاقة الاستيعابية لسد الطلب . أما العرض فيسبب خسارة ناتجة من أن الطاقة الاستيعابية المعروضة للبيع تبقى فارغة أي غير مباعه بسبب كساد الطلب.

خ) يجب على الفندق توفير الدليل المادي الملموس المتمثل بالمعدات والأثاث والمساعد وأجهزة الهاتف والفاكس والأنترنث، لأنها تؤثر على تأدية مستوى الخدمة الفندقية.

¹ بريزيني قادة، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة المردودية المالية لفندق توات بولاية أدرار

لدراسة المردودية المالية لفندق توات، لابد من دراسة المحيط الاقتصادي للنشاط بالولاية ثم تقييم الأداء المالي ومن تم دراسة المردودية مقارنة بالوسائل المستخدمة، وقياس مدى تأثير المتغيرات التي تدخل في تركيبة المردودية المالية على هذه الأخيرة، لهذا تم تقسيم المبحث الى مطلبين وهما كالتالي:

المطلب الأول: الاستراتيجية التنافسية لفندق توات.

ويتضمن دراسة لجملة الفنادق المتوفرة بولاية أدرار والتي بدورها يمكن أن تؤثر على العوائد التي يحققها فندق توات لهذا سنتطرق الى العناصر التالية:

الفرع الأول: أهم الفنادق المنافسة لفندق توات بولاية أدرار.

لم تكن تتوفر ولاية أدرار إلا على عدد قليل من الفنادق تحتض كل منها عدد محدود من الاسرة ، ومع ظهور منشأة فندقية حديثة تزايد عدد الفنادق في ولاية أدرار ، والجدول التالي يبين لنا عدد الفنادق بمدينة أدرار خلال الفترة (2016 - 2019) .

الجدول رقم (02 - 03): يبين الهياكل الفندقية المتوفرة بوسط ولاية أدرار من 2016 إلى 2019

2019		2016		التعيين
سريير	الفندق	سريير	الفندق	
1290	13	332	03	فندق مصنف
203	04	152	02	فندق غير مصنف
1493	17	484	05	المجموع

المصدر: حسب المعلومات المقدمة من طرف فندق توات.

ما يلاحظ من خلال الجدول أن الاستثمار في الهياكل الفندقية يعرف حركية نشيطة وهذا ما يفسر ظهور 10 فنادق مصنف و02 فنادق غير مصنفة بولاية أدرار في أقل من 03 سنوات كما أنه تم تسجيل لدى مصالح السياحة والصناعة التقليدية 74 طلب لإنجاز مشاريع إستثمارية سياحية أغلبها فنادق تتوزع عبر أقاليم ولاية أدرار لكن الملاحظ أن عدد كبير منها متوقف ولم يشرع في إنجازها والباقي في طور الانجاز ولم يكتمل إلا القليل مقارنة مع عدد الطلبات المدفوعة لذا ففندق توات يشهد منافسة شرسة في مجال نشاط الخدمات الفندقية ويمكن إستعراض وضعية مشاريع الهياكل الفندقية والايواء بولاية أدرار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02- 04) : وضعية مشاريع الاستثمار السياحي حسب الاصناف بولاية أدرار
إلى غاية 31 ديسمبر 2016

الرقم	طبيعة المشروع	العدد	طاقة الايواء
01	قرية سياحية	01	520
02	إقامة سياحية	06	903
03	فندق	34	3805
04	مخيم	13	647
05	نزل طريق	11	405
06	نزل ريفي	03	62
07	المنازل المفروشة	01	32
08	محطة الاستراحة	04	121
	المجموع	74	6495

المصدر : مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية أدرار

إن أغلب مشاريع الاستثمار السياحي بولاية أدرار تعود للقطاع الخاص فالمجال مفتوح للمستثمرين

المحليين والاجانب لتحقيق مشاريعهم في مجال الفنادق والاقامات السياحية ، مخيمات ، محطات الاستراحة ، كما تعمل مصالح مديرية السياحة على تقديم دعم فني لتسهيل عمليات الاستثمار السياحي مع مختلف الادارات. كما يلاحظ أن المستثمرين بولاية أدرار يميلون كثيرا الى إقامة الفنادق بحيث نجد أن 50 % من المشاريع الاستثمار السياحي هي عبارة عن مؤسسات فندقية، والباقي عبارة عن محطات الاستراحة وإقامات سياحية ونزل الطريق وعلى العموم فهي تقوم بجزء من الخدمات الفندقية لذا فتعتبر مثل هذه المشاريع الاستثمارية بالمؤسسات المنافسة في نفس مجال نشاط مؤسسة دراستنا (فندق توات).

الفرع الثاني: إحصائيات السواح الوافدين لولاية أدرار من سنة 2011 الى سنة 2018

كما تمثل الاحصائيات لعدد السواح الوافدين لولاية أدرار، خلال السنوات السابقة بما في ذلك السواح المحليين والأجانب حسب ماهو مصرح به من طرف مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية أدرار والممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 05): يوضح التدفق السياحي لولاية أدرار خلال الفترة (2011 - 2018).

السنوات	الجزائريون		الأجانب	
	الوصول	الليالي	الوصول	الليالي
2011	13310	24009	1592	4644
2012	14204	28328	1666	3848
2013	14401	34591	780	1459
2014	14485	31600	907	1652
2015	13309	31955	1165	3094
2016	16137	33623	1332	2622
2017	14662	28695	1556	3283
2018	13807	29078	1813	8549
المجموع	114315	241879	10811	29151

المصدر : مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية أدرار

من خلال الجدول يتبين لنا أن السواح لولاية أدرار في تزايد مستمر سواء من الجانب المحلي ومن الجانب الأجنبي حيث إرتفع عدد السواح المحليين لولاية أدرار من 13310 سائح في سنة 2011 الى 16137 سائح في سنة 2016، ليشهد خلال سنة 2018 ليصل الى 13807 سائح كما إرتفع عدد السواح الأجانب من 1592 سائح في سنة 2011 إلى 1666 سائح في سنة 2012، ليشهد إنخفاض ملحوظ خلال سنة 2013 ليصل 780 سائح أجنبي، وبعدها أصبح في إرتفاع مستمر ليصل الى 1813 سائح في سنة 2018.

الفرع الثالث: حصة فندق توات من السواح الوافدين لولاية أدرار

إن الفنادق الموجودة في المنطقة والتي نلاحظ أنها لازالت لم تستطيع تقديم مستوى خدماتي سياحي جاذب ولازالت لم تخرج من الثقافة الكلاسيكية للفندق أو النزل على إعتباره مكانا للنوم لا غير، هاته الفكرة التي تجاوزها الزمن بأيمال سحيقة، إذ أصبح الفندق الآن حياة سياحية بأكملها. كما أن تصنيف الفنادق بولاية أدرار لا يعلو عن نجمة أو نجمتين وقد كان فندق توات سابقا بثلاثة نجوم وهو الآن في إطار إعادة التهيئة والعصرنة لتأهيله لأربع نجوم، كل هذا تم لتدارك الأخطاء والنقائص التي كانت موجودة بفندق توات لأنه تم ملاحظة ركود في عدد السواح الوافدين لفندق توات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02 - 06): يبين حصة فندق توات من السواح الوافدين لولاية أدرار

ملاحظة	نسبة فندق توات		فندق توات		فنادق ولاية أدرار		السنوات
	الوصول	الليالي	الوصول	الليالي	الوصول	الليالي	
	29.76%	39.21%	11235	4435	28653	14902	2011
	22.41%	35.04%	11275	3556	32176	15870	2012
	29.48%	31.14%	11225	4475	36050	15181	2013
	25.58%	44.58%	14825	3937	33252	15392	2014
	30.42%	36.67%	12853	4403	35049	14474	2015
الى غاية جوان 2016	16.56%	14.23%	5158	2892	36245	17469	2016
	0	0	0	0	31978	16218	2017
	0	0	0	0	37627	15620	2018

المصدر : بناء على معطيات فندق توات لولاية أدرار

الفرع الرابع: إستراتيجية عمل فندق توات بولاية أدرار.

تتمثل خطة وطبيعة عمل فندق توات في الاستثمار السياحي الصحراوي، فهي مسؤولة عن تطوير وإدارة وتنظيم وتسويق الخدمات السياحية الفندقية في الصحراء نشاطها يتعلق أساسا بالإيواء، والمنتجات السياحية، والتي تعتبر كنشاط ثانوي، منذ عام 1996م في المطعم والمقهى وحانة لتقديم المشروبات الكحولية، حيث تعتبر هذه النشاطات الثانوية لاسيما هذه الاخيرة منها ميزة تنفرد بها فندق توات عن غيره من الفنادق المتوفرة على مستوى ولاية أدرار.

كما أن استراتيجية إدارة فندق توات تقوم على مجموعة من أدوات الاتصال لترويج للخدمات الفندقية والتي تمكنهم من تحقيق الاتصال والتفاعل مع الزبون بهدف تحقيق أهدافه والمتمثلة في البقاء والنمو والربحية. وتشير المعلومات المحصل عليها بفندق توات إلى مجموعة متنوعة من الأدوات التسويق والترويج للخدمة الفندقية وأهمها ما يلي:¹

- أ - **الاتصال الشخصي:** أي التقديم الشخصي والشهفي للخدمات الفندقية بفندق توات بهدف إقناع الزبون ودفعه للتقرب من الفندق، خاصة بالمطارات ومحطات النقل.
- ب - **الرسائل البيعية:** وذلك عبر خطابات يوجهها طاقم الترويج للزبون بهدف إثارة إهتمامه.
- ت - **الاعلان:** وتمثل وسيلة اتصال مهيكلة بصورة غير شخصية لإيصال المعلومة الى الأطراف المعنية حول الخدمات المقدمة من طرف الفندق بإستخدام وسائل الاعلام المتنوعة كاللوحات الاشهارية على طريق مدخل الولاية سواء كان مدخل الخاص بالمطار أو المدخل الخاص بالطريق الوطني.
- ث - **المظاهر المادية للفندق:** وهو ما يطلق عليه الترويج الصامت و يتجسد في شكل بيايات ورسومات وجوانب فنية على مستوى الفندق لها أثار ترويجية خاصة في ذهنية الزبائن حول الفندق.
- ج - **الترويج الثقافي:** أي ترويج لثقافة المنطقة التواتية حول العادات والتقاليد والحرف التقليدية وهو ما يعتبر عنصر مهم لجذب الزبائن.

المطلب الثاني: دراسة المردودية المالية لفندق توات.

حيث سنتطرق فيه الى دراسة الوضعية والكفاءة المالية لفندق توات حسب ما ورد في النقاط التالية:

الفرع الأول: الميزانية المالية المختصرة لفندق توات خلال فترة الدراسة.

أ - **أصول فندق توات:** من خلال القوائم المالية لاحظنا أن أصول الفندق تتمثل في:

✓ **الأصول غير الجارية:** والتي تمثل التثبيتات التي يحوزها الفندق فهي تعبر عن **الأصول**

الثابتة (AI) للفندق والتي تتجاوز درجة سيولتها السنة حيث كانت أغلب القيم الموجودة في فندق توات ممثلة في الاستثمارات التالية: التثبيتات معنوية، التثبيتات المادية، التثبيتات الجارية إنجازها، الأصول المالية غير الجارية، الضرائب المؤجلة. " المدينة " .

✓ **الأصول الجارية:** وهي تعبر عن **الأصول المتداولة (AC)** للفندق والتي لا تتجاوز مدة تحصيلها

من المدينون السنة حيث كانت أغلب القيم الموجودة في فندق توات ممثلة في الأصول التالية:

- **قيم الاستغلال (VE):** وتمثل قيمة مخزون قيد الصنع.
- **القيم المحققة (VND):** والمتمثلة في القيم الخاصة بالفندق ل: الزبائن، مدينون آخرون، الضرائب.
- **القيم الجاهزة (VD):** والمتمثلة في قيمة خزينة الأصول " مدينة " .

¹ بريزيني قادة، مرجع سبق ذكره.

على هذا الأساس تم إعداد جدول الأصول للميزانية المالية المختصرة الخاصة بفندق توات خلال فترة خمس سنوات (2011 – 2015) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 – 07): الميزانية المالية المختصرة لفندق توات خلال فترة الدراسة

- جدول الأصول - (الوحدة: دج)

2015	2014	2013	2012	2011	الأصول
506,180,393.98	503,129,783.06	490,974,009.16	498,744,778.49	226,231,122.62	الأصول الثابتة (AI)
4,283,230.82	4,857,727.56	3,774,230.90	4,789,032.85	2,701,104.02	* قيم الاستغلال (VE)
88,119,292.16	107,602,386.46	96,783,021.87	94,824,651.91	85,657,172.87	* القيم المحققة (VND)
77,946,696.03	119,420,427.55	70,022,049.21	68,035,493.20	37,733,453.75	* القيم الجاهزة (VD)
170,349,219.01	231,880,541.57	170,579,301.98	167,649,177.96	102,655,782.34	الأصول المتداولة (AC)
676,529,612.99	735,010,324.63	661,553,311.14	666,393,956.45	328,886,904.96	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على القوائم المالية لفندق توات.

ب- خصوم فندق توات: بناء على المعلومات المتواجدة في القوائم المالية لفندق توات فإن قيم

الخصوم تتمثل في العناصر التالية:

- ✓ **الاموال الخاصة**: تعتبر الاموال الخاصة عنصر من عناصر **الاموال الدائمة** للفندق ومن خلال إطلاعنا على القوائم المالية للفندق لاحظنا أن الاموال الخاصة تتمثل في نتيجة السنة السابقة، والحسابات المرافقة، والاهتلاكات ومؤونات خسائر القيمة.
- ✓ **الخصوم غير الجارية**: وهي تلك الديون أو الالتزامات التي هي على عاتق الفندق " حسابات دائنة" والتي تتجاوز درجة استحقاقها السنة لذلك تعتبر من بين **الاموال الدائمة (FP)** للفندق فهي تمثل الديون متوسطة وطويلة الأجل (DLMT) حيث كانت أغلب القيم الموجودة في فندق توات ممثلة في الاستثمارات التالية: القروض والديون المالية، مؤونات المنتجات المدرجة في الحسابات سلفا.
- ✓ **الخصوم الجارية**: وهي تمثل الديون أو الالتزامات التي تتميز بدرجة إستحقاق أقل من سنة أي أنها تعبر عن الديون قصيرة الأجل (DCT) ويعبر عنها في ميزانية فندق توات بالحسابات التالية: الموردون والحسابات الملحقة، الضرائب، ديون أخرى.

بناء على ذلك تم إعداد جدول الخصوم للميزانية المالية المختصرة الخاصة بفندق توات خلال فترة

خمس سنوات (2011 – 2015) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 08): الميزانية المالية المختصرة لفندق توات خلال فترة الدراسة

- جدول الخصوم - الوحدة: دج

2015	2014	2013	2012	2011	الخصوم
604,315,120.48	660,049,090.88	534,952,816.34	532,471,843.08	225,960,785.05	* الاموال الخاصة (FPr)
55,011,452.82	56,435,050.30	60,919,065.59	58,665,890.40	40,626,146.17	* الخصوم غ الجارية
659,326,573.30	716,484,141.18	595,871,881.93	591,137,733.48	266,586,931.22	الأموال الدائمة (FP)
17,203,039.69	18,526,183.45	65,681,429.21	75,256,222.97	62,299,973.74	الأموال المتداولة (DCT)
676,529,612.99	735,010,324.63	661,553,311.14	666,393,956.45	328,886,904.96	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

ج- تطور الأصول الاقتصادية لفندق توات: إن التطور في الأصول الاقتصادية لفندق توات خلال

فترة الدراسة معبر عنها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-09): يبين تطور الأصول الاقتصادية لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة: دج)

2015	2014	2013	2012	2011	السنوات
676.529.612,99	735.010.324,63	661.553.311,14	666.393.956,45	328.886.904,96	مجموع الأصول الاقتصادية

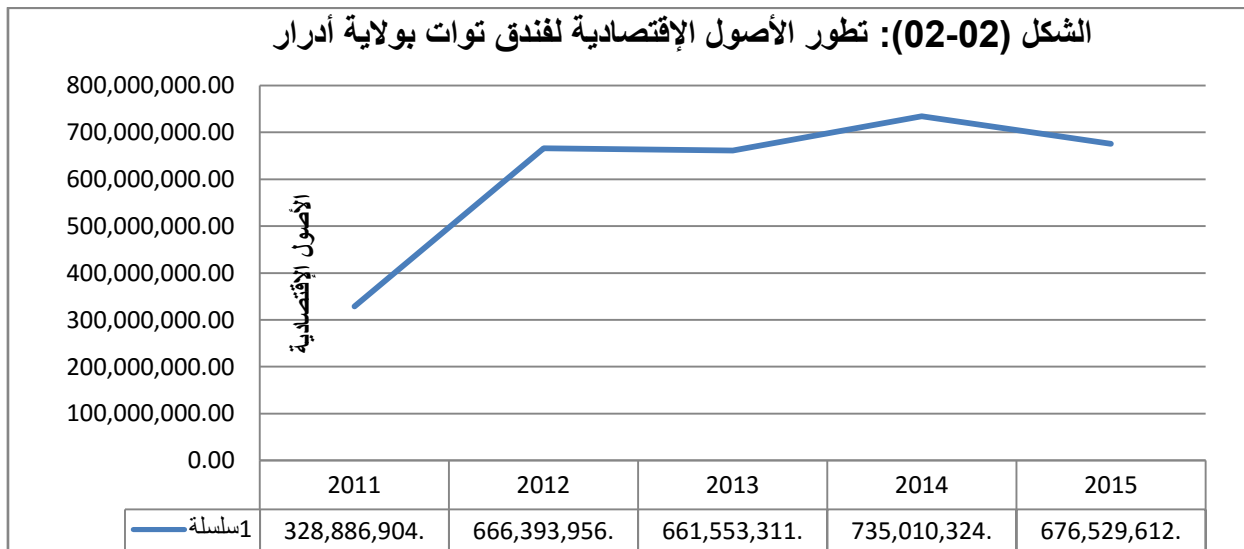
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

من خلال الجدول يتبين لنا أن مجموع الأصول الاقتصادية إرتفعت من 328.886.904,96 دج

خلال سنة 2011 الى 735.010.324,63 دج خلال سنة 2014 وكانت هذه الزيادة نتيجة لإرتفاع

الأموال الدائمة من 266,586,931.22 دج سنة 2011 الى 716,484,141.18 دج.

والشكل البياني يوضح تطور الأصول الاقتصادية بفندق توات.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

الفرع الثاني: تحليل وضعية المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة.

للتعرف على الهيكل المالي لفندق توات ومدى الوضعية المالية للفندق نقوم بدراسة وتحليل المؤشرات المالية والنسب المالية ونسب السيولة لإستنتاج أن الوضعية المالية للفندق تشهد توازن مالي مريح أو أن هناك إختلال بين الموارد المالية وكيفية إستخدام تلك الموارد .

أ - التحليل المؤشرات المالية.

تتمثل المؤشرات المالية في رأس مال العامل وكذا رأس مال العامل الخاص، وإحتياجات رأس مال العامل ووضعية الخزينة والجدول التالي يبين قيم المؤشرات المالية لفندق توات.

الجدول رقم (02 - 10): المؤشرات المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة: دج)

2015	2014	2013	2012	2011	تعيين المؤشر
153,146,179.32	213,354,358.12	104,897,872.77	92,392,954.99	40,355,808.60	رأس مال العامل (FR=FP-AI)
98,134,726.50	156,919,307.82	43,978,807.18	33,727,064.59	-270,337.57	رأس مال العامل الخاص (FRr=FPPr-AI)
75,199,483.29	93,933,930.57	34,875,823.56	24,357,461.79	2,622,354.85	إحتياج رأس مال العامل BFR=(AC-VD)-DCT
77,946,696.03	119,420,427.55	70,022,049.21	68,035,493.20	37,733,453.75	الخزينة T=FR-BFR

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

✓ من خلال المؤشرات المالية المحصل عليها نلاحظ أن الاموال الدائمة تغطي جميع الاصول الثابتة خلال فترة خمس سنوات (2011-2015) ويبقى فائض يعبر عنه برأس مال العامل حيث بلغ في سنة 2011 قيمة 40,355,808.60 دج أي أن هناك فائض بنسبة 12% من رأس مال العامل مقارنة مع مجموع الأصول، كما لاحظنا إرتفاع في رأس مال العامل الى أن وصل أعلى قيمة له خلال سنة 2014 حيث بلغ 213,354,358.12 دج أي فائض بنسبة 29% من رأس مال العامل وهي ما تمثل قيم مبالغ فيها حيث يتم إستخدام جزء كبير من الأموال الدائمة في الاصول المتداولة لتشهد تصحيح ولو كان طفيف خلال سنة 2015 ويتم تخفيض الفائض من رأس مال العامل حيث بلغت 153,146,179.32 دج أي أن الفائض بنسبة 23% من رأس مال العامل بالمقارنة مع مجموع الاصول.

✓ كما أن رأس المال العامل الخاص شهد قيمة سالبة خلال سنة 2011 حيث بلغت-

270,337.57 دج وهي قيمة مقبولة يمكن تداركها من خلال قيمة الديون المتوسطة وطويلة الأجل أما خلال السنوات الأربع المتبقية فقد كانت قيمة رأس مال العامل الخاص موجبة ومبالغ فيها حيث يتم تغطية جميع الأصول الثابتة بالأموال الخاصة يبقى منها فائض بلغ أعلى قيمة له خلال سنة 2014 بمبلغ قدره 156,919,307.82 دج أي أن نسبة الفائض من رأس مال العامل الخاص بلغت 21% وهو مبلغ ضخم مقارنة بمجموع الأصول وهذا ما يفسر أنه يتم إستخدام الموارد غير الجارية والممثلة في الديون متوسطة

وطويلة الأجل لتغطية الأصول المتداولة وهو ما يبرز الاختلال المتواجد بالميزانية خلال الأربع سنوات (2012 - 2015) ولتصحيح الوضعية المالية للفندق لابد من العمل على الرفع من الأصول الثابتة أو التقليل من الأموال الدائمة.

✓ ينعكس الوضع المتواجد في أعلى الميزانية على إحتياج رأس مال العامل BFR ويبرز ذلك من خلال قيمة الإحتياج في رأس مال العامل وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتغطية إلتزاماتها وحسب ما لاحظنا فإن قيمة إحتياج رأس مال العامل لدى فندق توات خلال سنة 2011 بلغ 2,622,354.85 دج بنسبة 01% من مجموع الأصول كما أرتفع خلال سنة 2012 الى 24,357,461.79 دج بنسبة 04% وفي سنة 2013 فبلغت قيمة إحتياج رأس مال العامل 34,875,823.56 دج بنسبة 05%. أما في سنة 2014 فبلغ 93,933,930.57 دج بنسبة 13% أما في سنة 2015 فبلغ 75,199,483.29 دج بنسبة 11% وهي قيم مقبولة أي أن موارد الاستغلال قادرة جزئيا على تغطية استخدامات الاستغلال .

✓ أما على مستوى خزينة الفندق فنلاحظ أن هناك أموال ضخمة مجمدة لا تدخل في الاستغلال حيث بلغ مستوى الخزينة سنة 2011 مبلغ 37,733,453.75 دج أي بنسبة 11% بالمقارنة مع مجموع الاصول. حيث إرتفع مستوى الأموال المجمدة على مستوى الخزينة لتبلغ أعلى قيمة لها في سنة 2014 حيث بلغت 119,420,427.55 دج أي بنسبة 16% من مجموع الأصول وكان يستحسن أن نقول الى الصفر بإستخدام هذه الاموال في دورة الاستغلال الفندق.

ب التحليل النسب المالية :

تتمثل النسب المالية في نسبة التمويل الذاتي والخاص ونسبة الإستقلالية ونسبة قابلية التسديد وكانت نتائج النسب المالية لفندق توات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 11) : يبين النسب المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة: دج)

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
نسبة التمويل الدائم $RFB=FP/AI$	1.18	1.19	1.21	1.42	1.30
نسبة التمويل الخاص $RFB_r=FP_r/AI$	1.00	1.07	1.09	1.31	1.19
نسبة الإستقلالية $RIF=FP_r/D$	2.20	3.98	4.23	8.81	8.37
نسبة قابلية التسديد $RCE=D/Actif$	0.31	0.20	0.19	0.10	0.11

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

✓ تمثل نسبة التمويل الدائم مدى قدرة الاموال الدائمة على تغطية الأصول الثابتة حيث تبين لنا نسبة التمويل الدائم بفندق توات على أن الأموال الدائمة تغطي جميع الأصول الثابتة خلال خمس سنوات ويبقى فائض حيث أن الفائض المتبقي خلال سنة 2011 يمثل نسبة 18%، كما نلاحظ إرتفاع الفائض المتبقي

من نسبة التمويل الدائم خلال السنوات الموالية ليصل أعلى نسبة الفائض خلال سنة 2014 حيث بلغت 42% من نسبة التمويل الدائم .

✓ أما نسبة التمويل الخاص حيث بلغت سنة 2011 نسبة 01% تقريبا وهو ما يبين أن الاموال

الخاصة قادرة على تغطية جميع الأصول الثابتة، كما لاحظنا إرتفاع في نسبة التمويل الخاص خلال السنوات الموالية لتصل سنة 2014 الى أعلى نسبة حيث يغطي جميع الأصول الثابتة ويبقى فائض بنسبة 31% من نسبة التمويل الخاص.

✓ أما نسبة الإستقلالية المالية ففي سنة 2011 قامت الاموال الخاصة بتغطية مجموع الديون مرتين ويبقى فائض بنسبة 20% من نسبة الاستقلالية المالية، كما شهدت أعلى قيمة لها خلال سنة 2014 حيث بلغت نسبة الاستقلالية المالية 8.81 أي أن الأموال الخاصة تغطي مجموع الديون ثمانية مرات ويبقى فائض بنسبة 81% من نسبة الاستقلالية المالية.

✓ أما نسبة قابلية التسديد فإننا نلاحظ أنها أقل من 0.5 خلال السنوات الخمس (2011-2015) فإنها تبين لنا أن مؤسرة فندق توات قادرة على تسديد جميع ديونها.

ت - تحليل نسب السيولة.

الجدول رقم (02 - 12): يمثل نسب السيولة لفندق توات خلال فترة الدراسة.

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
نسبة سيولة الأصول $RLA=AC/Actif$	0.31	0.25	0.26	0.32	0.25
نسبة السيولة العامة $RLG=AC/DCT$	1.65	2.23	2.60	12.52	9.90
نسبة السيولة المختصرة $RLR=(VND+VD)/DCT$	1.98	2.16	2.54	12.25	9.65
نسبة السيولة الجاهزة $RLE=VD/DCT$	0.61	0.90	1.07	6.45	4.53

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

✓ نلاحظ أن نسبة سيولة الأصول أقل من 0.5 خلال خمس سنوات (2011 - 2015) وهذا ما يبين لنا أن قيمة الأصول الثابتة أكبر من المتداولة لأن طبيعة نشاط المؤسسة فندق توات تعتمد على التثبيات والاستثمارات أكثر من إعتماده على المخزونات والقيم المحققة.

✓ كما لاحظنا أن نسبة السيولة العامة بلغت سنة 2011 نسبة 1.65 أي أن الأصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل بـ 65% ، كما أن هذه النسبة ترتفع خلال السنوات الموالية لتبلغ أقصى قيمة لها سنة 2014، حيث لاحظنا أن الاصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل بـ 12 مرة وهو ما يفسر أن جزء كبير من الأصول المتداولة يتم تمويلها من طرف الاموال الدائمة.

✓ أما نسبة السيولة المختصرة فبلغت سنة 2011 نسبة 1.98 أي أن قيم الاستغلال والقيم غير الجاهزة أكبر من الديون قصيرة الأجل بـ 98% ، كما أن هذه النسبة ترتفع خلال السنوات الموالية لتبلغ أقصى قيمة لها سنة 2014، حيث لاحظنا أن قيم الاستغلال والقيم غير الجاهزة (القيم المحققة) أكبر من

الديون قصيرة الأجل بـ 12 مرة، وهو ما يفسر أن قيم الاستغلال والقيم غير الجاهزة يتم تغطيتها من طرف الاموال الدائمة.

✓ أما نسبة السيولة الجاهزة فبلغت في سنة 2011 نسبة 61% وهي تمثل قيمة القيم الجاهزة من الديون قصيرة الاجل، حيث إرتفعت هذه النسبة خلال السنوات الموالية لتصل الى 6.45 أي أن القيم الجاهزة أكبر من الديون قصيرة الأجل بستة مرات وهو ما يفسر أن جميع الديون قصيرة الاجل وجزء كبير من الاموال الدائمة مجمدة في شكل قيم جاهزة في حين كان من الأفضل أن تكون هذه النسبة الى أقل من 30% من نسبة السيولة الجاهزة. لذا فعلى المؤسسة إستغلال هذه الاموال إما في زيادة الأصول الثابتة وتوسيع الفندق أو تخفيض في قيمة الاموال الدائمة حسب الامول المجمدة في القيم الجاهزة.

و كنتيجة لما سبق من التحليل للمؤشرات والنسب المالية نستنتج أن الوضعية المالية لفندق توات يشهد إختلال في الهيكل المالي من أعلى وأسفل الميزانية خلال فترة الدراسة، و لتجنب هذا الاختلال لابد من العمل على إستخدام الاموال الدائمة لتغطية الأصول الثابتة، حتى وإن كان هناك فائض في الاموال الدائمة عن الأصول الثابتة، فيجب أن لا يتعدى حدود تغطيته لقيم الإستغلال و القيم المحققة، بهذا يمكن القول أن الفندق قد يحقق توازن في هيكله المالي.

د - تطور رقم الأعمال لفندق توات: ويعبر عنه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 13): يبين تطور رقم الأعمال لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة: دج)

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	80.057.199,11	102.064.290,73	95.427.384,12	144.323.252,38	138.696.723,43

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

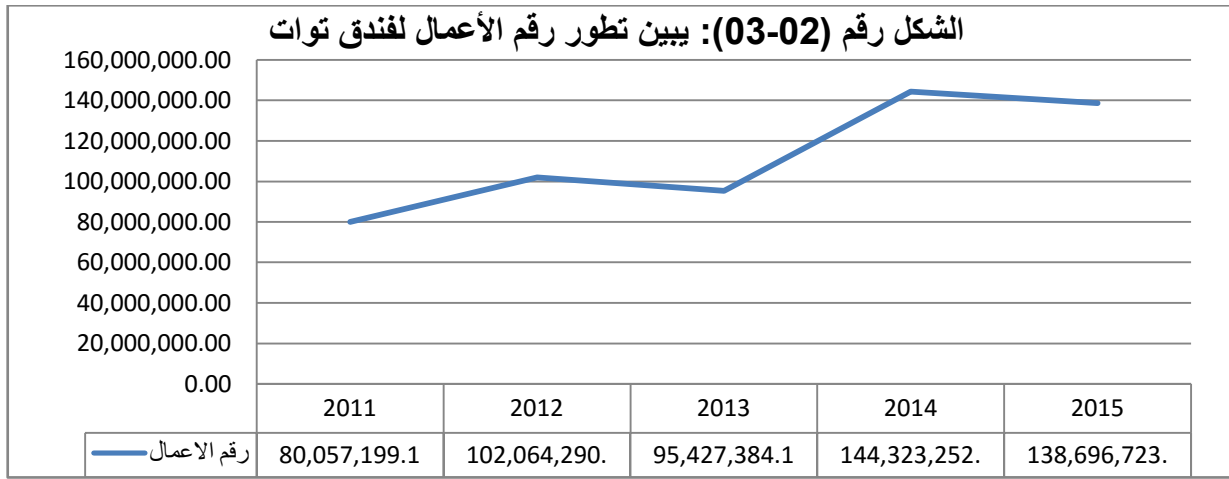
من خلال الجدول نلاحظ إرتفاع قيمة رقم الأعمال من 80.057.199,11 دج سنة 2011 الى

144.323.252,38 دج في سنة 2014 وهي أكبر قيمة محققة خلال خمس سنوات ، كما لاحظنا

إضطراب في قيمة رقم الأعمال المحقق حيث إرتفع رقم الأعمال خلال سنة 2012 ليشهد إنخفاض خلال

سنة 2013، ثم إرتفع خلال 2014، كما شهد إنخفاض خلال 2015 ويصل الى مبلغ

138.696.723,43 دج و الشكل البياني يوضح ذلك أكثر.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

الجدول رقم (2 - 14): جدول حسابات النتائج لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة: دج)

التعيين	السنة	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال		80,057,199.11	102,064,290.73	95,427,384.12	144,323,252.38	138,696,723.43
إعانة الاستغلال				72,000.00		660,000.00
إنتاج السنة المالية		80,057,199.11	102,064,290.73	95,499,384.12	144,323,252.38	139,356,723.43
المشتريات المستهلكة		-21,670,548.05	-24,740,099.95	-21,481,439.90	-24,412,546.14	-18,050,781.70
الاستهلاكات الأخرى		-2,411,526.08	-2,110,822.06	-3,058,920.86	-9,589,743.78	-13,903,995.07
استهلاك السنة المالية		-24,082,074.13	-26,850,922.01	-24,540,360.76	-34,002,289.92	-31,954,776.77
القيمة المضافة للاستغلال		55,975,124.98	75,213,368.72	70,959,023.36	110,320,962.46	107,401,946.66
أعباء المستخدمين		-29,599,293.04	-46,231,376.52	-64,866,408.27	-49,454,402.39	-46,897,951.54
الضرائب و الرسوم		-2,447,885.95	-3,107,304.93	-2,942,532.42	-4,376,372.55	-4,212,077.28
إجمالي فائض الاستغلال		23,927,945.99	25,874,687.27	3,150,082.67	56,490,187.52	56,291,917.84
المنتجات العملياتية الأخرى		233,137.27	536,654.60	1,457,727.85	464,780.35	27,131.55
الأعباء العملياتية الأخرى		-27,647.48	70,884.08	-9,982.38	-138.14	-21,202.25
مخصصات للاهتلاكات و المؤونات		41,835,874.55	-57,110,368.57	-13,894,539.60	-14,192,586.23	-14,768,182.86
استرجاع خسائر القيمة و المؤونات		21,844,264.35	25,458,196.81	14,091,099.78	7,142,339.37	2,444,919.74
مخصصات المنتجات غير المصنفة		-3,202,283.27	-4,082,573.24	-3,817,095.38	-6,049,066.96	-5,700,214.15
النتيجة العملياتية		84,611,291.41	-9,252,519.05	977,292.94	43,855,515.91	38,274,369.87
المنتجات المالية						
الإعباء المالية						
النتيجة المالية		84,611,291.41	-9,252,519.05	977,292.94	43,855,515.91	38,274,369.87
النتيجة العادية قبل الضرائب		84,611,291.41	-9,252,519.05	977,292.94	43,855,515.91	38,274,369.87
الضرائب الواجب دفعها						
الضرائب المؤجلة		532,011.26	6,510,943.43	-3,764,190.70	477,622.56	-637,453.73
مجموع منتجات الأنشطة العادية		98,932,317.46	123,976,568.90	107,231,116.37	145,881,305.14	136,128,560.57
مجموع أعباء الأنشطة العادية		-97,460,763.89	-126,859,912.68	-110,018,014.13	-101,548,166.67	-98,491,644.43
النتيجة الصافية للأنشطة العادية		1,471,553.57	-2,883,343.78	-2,786,897.76	44,333,138.47	37,636,916.14
المنتجات غير عادية						
الإعباء غير عادية						
النتيجة الصافية للسنة المالية		1,471,553.57	-2,883,343.78	-2,786,897.76	44,333,138.47	37,636,916.14

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

الفرع الثالث: دراسة الكفاءة المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة.

يتم دراسة كفاءة المؤسسة من خلال دراسة المردودية المالية للمؤسسة والتي بدورها تساعد مجلس الإدارة في إتخاذ قراراته الإستثمارية والمالية . فهي تعتبر مجال إهتمام المستثمرين والإدارة والمقرضين ، وكمقياس مابين الأرباح أو النتائج المحققة مقارنة بالوسائل أو الأموال الخاصة المستخدمة ، كما أنها تهتم بإقتناص أفضل الفرص المتاحة والتي يتوقع منها المستثمرين الحصول على أفضل الأرباح.

أما من ناحية مجلس الإدارة فيمكن من خلال نسبة المردودية المالية معرفة مدى نجاح سياستها المالية وتحقيق الأهداف المسطرة ومعرفة ما إذا كانت الظروف الاقتصادية لمجال النشاط في وضع مريح يدعو الى الاستكمال في نفس النشاط والتوسع بزيادة الحصة السوقية حسب حجم الكميات المقبولة في السوق أم أن الوضع يشهد إضطراب لابد من تصحيحه حول تغير الهيكل المالي أو تغير مجال النشاط بصفة عامة.

1 - تحليل المردودية المالية:

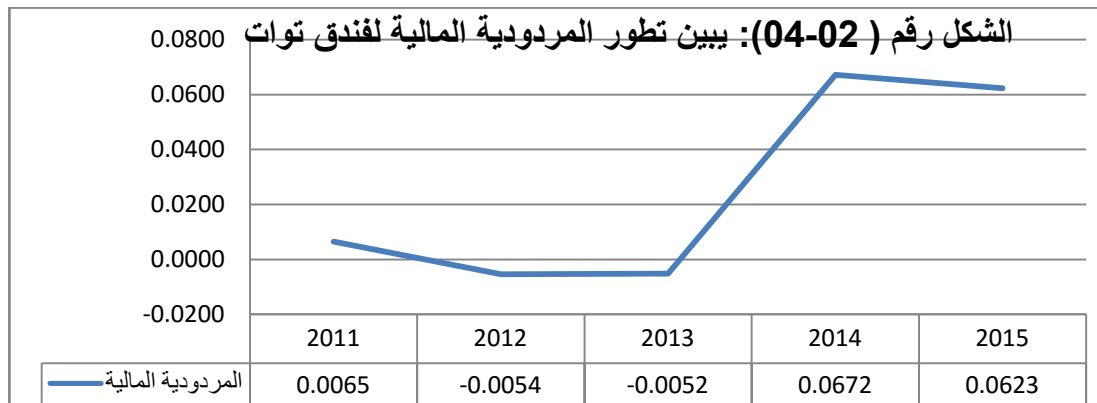
يتم إحتساب المردودية المالية لفندق توات من خلال النتيجة الصافية (RN) والتي نستخرج قيمتها من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة (CP) والتي يتم إستخراج قيمتها من خلال الميزانية المالية المختصرة، والجدول التالي يبين المردودية المالية لفندق توات خلال الفترة الدراسة (2011 - 2015).

الجدول رقم (02 - 15): تطور المردودية المالية لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة: %)

التعيين	2011	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية (RN)	1,471,553.57	-2,883,343.78	-2,786,897.76	44,333,138.47	37,636,916.14
الاموال الخاصة (CP)	225,960,785.05	532,471,843.08	534,952,816.34	660,049,090.88	604,315,120.48
المردودية المالية $Rf=RN/CP$	0.0065	-0.0054	-0.0052	0.0672	0.0623

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

و الشكل البياني التالي يوضح أكثر تطور المردودية المالية للفندق.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات الجدول

من خلال الشكل يتبين لنا أن معدل المردودية المالية منخفض جدا حيث يأخذ نسبة قريبة من الصفر خلال سنة 2011 بـ 0.65% لتتخفض وتأخذ قيمة سالبة خلال سنة 2012، بـ -0.54% وسنة 2013 بنسبة -0.52% وهذا ما يبين أن هناك ظروف إقتصادية سيئة وغير عادية تنشط فيها المؤسسة. لتتحسن خلال سنة 2014 وترتفع الى نسبة 6.72%، ثم إنخفضت إنخفاض طفيف خلال سنة 2015 لتصل الى نسبة 6.23% وبالتالي يرجع هذا الى إرتفاع التدفق السياحي للولاية خلال سنة 2014 و 2015 كما إستعاد الفندق من حصته السوقية في مجال نشاطه بالتعاقد مع عدد من الشركات البترولية التي عادة ما تبحث عن فنادق تقوم بالتكفل بخدمة عمالها. لهذا يفسر الارتفاع في نسبة المردودية المالية خلال سنتي 2014 و 2015، بتحسن الظروف الاقتصادية للفندق.

2 - تحليل نسب تركيبة المردودية المالية.

تقتصر نسب تركيبة المردودية المالية أساسا على المعدلات التي يمكن استخراجها من خلال حساب قيمة المردودية المالية والعلاقة التالية يمكن أن توضح لنا ذلك أكثر:

$$\text{المردودية المالية (Rf)} = \text{النتيجة الصافية (RN)} \div \text{الأموال الخاصة (CP)}$$

$$Rf = RN/CP.$$

$$Rf = (RN/CA)(CA/CP)$$

$$Rf = (RN /CA) (CA/AE)(AE/CP)$$

بحيث	RN: النتيجة الصافية.	✓
✓	CA: رقم الاعمال.	✓
✓	CP: الاموال الخاصة.	✓
✓	AE: الأصول الاقتصادية.	✓
✓	RN/CA: نسبة المردودية التجارية .	✓
✓	CA/CP: نسبة دوران الأموال الخاصة.	✓
✓	CA/AE: نسبة دوران الأصول (مدى قدرة الأصول على تحقيق رقم الاعمال).	✓
✓	AE/CP: معامل الاستدانة (النسبة الهيكلية).	✓

- تحليل المردودية التجارية.

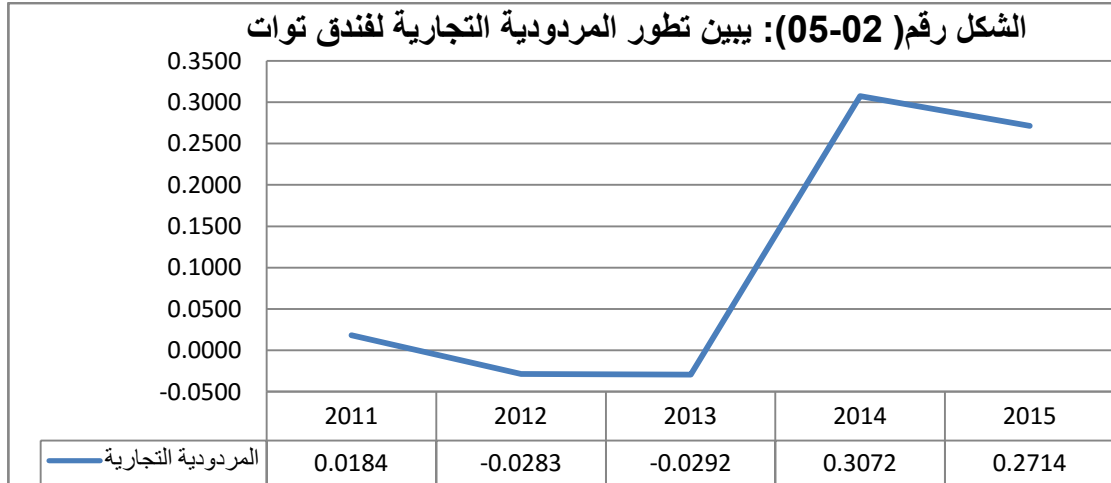
تتمثل المردودية التجارية في معدل النتيجة الصافية من رقم الأعمال المحققة خلال سنة مالية ويمكن إحتسابه من خلال العلاقة التالية: المردودية التجارية = النتيجة الصافية/رقم الأعمال. و الجدول التالي يبين المردودية التجارية لفندق توات .

الجدول رقم (02 - 16) : يبين المردودية التجارية لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة: %)

التعيين	2011	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية	1,471,553.57	-2,883,343.78	-2,786,897.76	44,333,138.47	37,636,916.14
رقم الأعمال	80,057,199.11	102,064,290.73	95,427,384.12	144,323,252.38	138,696,723.43
المردودية التجارية	0.0184	-0.0283	-0.0292	0.3072	0.2714

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

و الشكل البياني يوضح مسار المردودية التجارية لفندق توات .



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

من خلال الشكل يتبين لنا أن المردودية التجارية كانت في سنة 2011 ضعيفة جدا بنسبة : 1.84%،

حيث إنخفضت لتأخذ نسبة سالبة خلال سنة 2012 و 2013 وهما على التوالي -2.83% و -2.92% وهذا مؤشر عن ركود النشاط الفندقي بولاية أدرار حيث أصبحت مجموع الإيرادات المحصل عليها لا تكفي لتغطية مجموع أعباء النشاط. أما في سنة 2014 فقد لاحظنا ارتفاع في نسبة المردودية التجارية لتصل الى نسبة 30.72% ، ثم تراجعت خلال سنة 2015 لتأخذ نسبة 27.14% أي أن مجموع الإيرادات أصبحت تغطي جميع الأعباء ويبقى فائض يعبر عنه كنتيجة المؤسسة وهو ما يعبر عن تحسن في الظروف الإقتصادية للنشاط. ويرجع السبب في ذلك الى الارتفاع في الأداء التجاري للفندق وتحقيق أهدافه وهو ما يلاحظ في الزيادة والنمو في رقم الأعمال كما لاحظنا زيادة في النتيجة الصافية خلال سنة 2014.

- تحليل نسبة دوران الأصول.

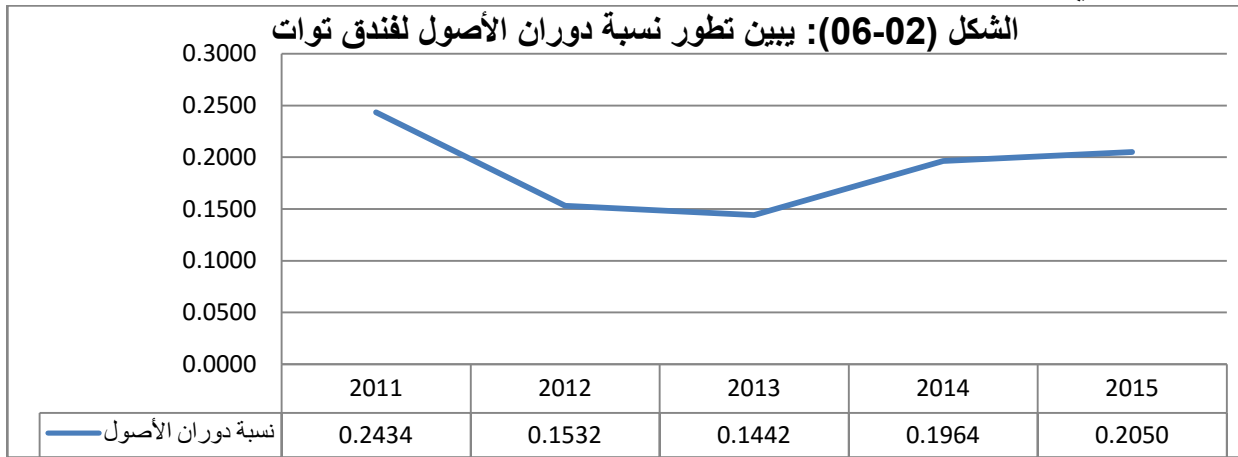
أن نسبة دوران الأصول تعبر عن مدى قدرة الأصول على تحقيق رقم الاعمال ويمكن احتسابها من خلال العلاقة التالية: (نسبة دوران الأصول = رقم الأعمال \ الأصول الاقتصادية). والجدول التالي يبين لنا نسبة دوران الأصول لفندق توات خلال الفترة (2011 - 2015).

الجدول رقم (02 - 17): يبين نسبة دوران الأصول لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة: %)

التعيين	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الاعمال: CA	80.057.199,11	102.064.290,73	95.427.384,12	144.323.252,38	138.696.723,43
الاصول الإقتصادية: Ae	328.886.904,96	666.393.956,45	661.553.311,14	735.010.324,63	676.529.612,99
نسبة دوران الأصول	0,2434	0,1532	0,1442	0,1964	0,2050

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

و الشكل البياني يوضح نسبة دوران الأصول لفندق توات.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

من خلال الشكل يبين لنا أن رقم الأعمال مقارنة بمجموع الأصول الإقتصادية تشهد إضطراب خلال

فترة الدراسة حيث قدرت نسبة رقم الأعمال من الأصول الإقتصادية خلال سنة 2011 بـ 24.34% وهي

أعلى نسبة خلال فترة الدراسة بالرغم من أنها ضعيفة مقارنة بحجم الأصول الفندق، أما في سنة 2012

فانخفضت نسبة دوران الأصول الى 15.32% وهذا بسبب عدم تحقيق قيمة معتبرة من رقم الأعمال مقارنة

بالزيادة المعتبرة لمجموع الأصول الإقتصادية وعليه فإنه على الرغم من الإرتفاع في الأموال المستثمرة في

الفندق الا أنها لم تساهم في الرفع من رقم الأعمال وهذا مؤشر خطير وغير طبيعي مايعني أنها لا توجد

فعالية في تقديم الخدمات الفندقية واستخدام الأصول الاقتصادية. كما أستمرت نسبة دوران الأصول في

الانخفاض لتصل الى 14.42% خلال سنة 2013 وهو ما يفسر إنعدام الفعالية في نشاط الفندق أي أن

الظروف الاقتصادية سيئة نتيجة لإنخفاض في عدد التدفق السياحي لولاية أدرار. كما أننا لاحظنا إرتفاع في

نسبة دوران الأصول خلال سنة 2014 بـ 19.64% وسنة 2015 بـ 20.5% وهو ما يعبر عن تحسن

في فعالية الفندق ولو أن هذا التحسن ضعيف ولكن يعبر عن التزايد المستمر في فعالية دوران الأصول.

- نسبة دوران الأموال الخاصة.

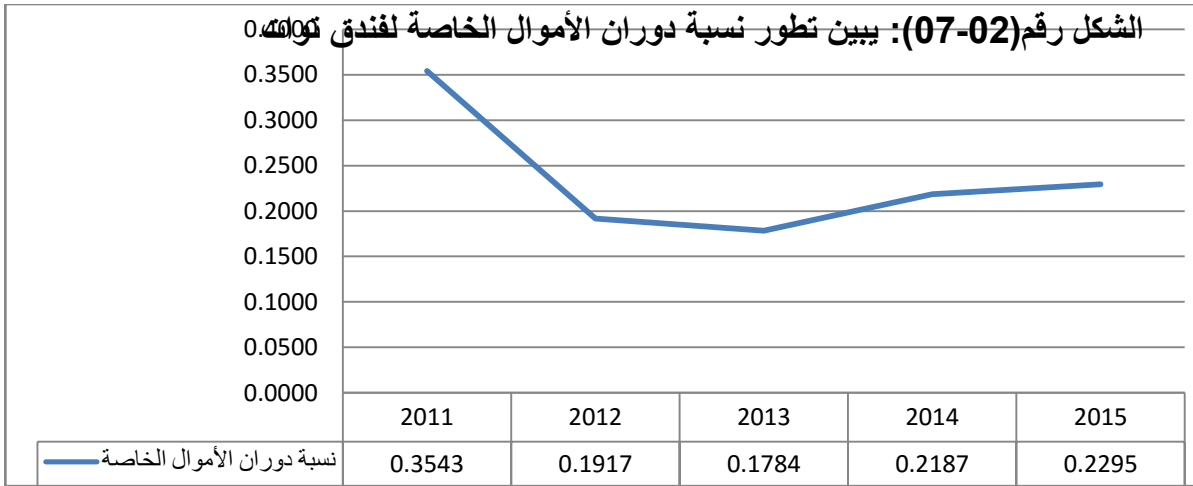
يمكن احتساب نسبة دوران الأموال الخاصة من خلال رقم الأعمال على الأموال الخاصة وذلك حسب العلاقة التالية: نسبة دوران الأموال الخاصة = رقم الأعمال \ الأموال الخاصة .
و الجدول التالي يوضح لنا ذلك أكثر .

الجدول رقم (02 - 18): يبين نسبة دوران الأموال الخاصة لفندق توات خلال فترة الدراسة. (الوحدة %)

التعيين	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الاعمال: CA	80.057.199,11	102.064.290,73	95.427.384,12	144.323.252,38	138.696.723,43
الاموال الخاصة: CP	225.960.785,05	532.471.843,08	534.952.816,34	660.049.090,88	604.315.120,48
نسبة دوران الأموال الخاصة	0,3543	0,1917	0,1784	0,2187	0,2295

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

و الشكل البياني يوضح نسبة دوران الأموال الخاصة لفندق توات.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

من خلال الشكل يتبين لنا أن نسبة دوران الاموال الخاصة أخذت أعلى قيمة لها خلال سنة 2011 بـ 35.43% وهي تعبر عن مدى قدرة الأموال الخاصة المستخدمة على تحقيق رقم الاعمال كما شهدت نسبة دوران الاموال الخاصة انخفاض في سنة 2012 بـ 19.17% ليستمر الإنخفاض في سنة 2013 لتصل نسبة دوران الأموال الخاصة 17.84% وهو ما يعبر عن إنخفاض في رقم الأعمال المحقق مقارنة بالارتفاع في الأموال الخاصة المستخدمة، حيث لاحظنا هذا الارتفاع في الحسابات المرافقة للفندق وهذا ما يفسر أن هذه الأموال لم تستخدم بالشكل الجيد لتحقيق الأهداف المسطرة، أما بالنسبة لسنة 2014 فقد بلغت نسبة دوران الأموال الخاصة 21.87% لتستمر في الارتفاع سنة 2015 وتصل الى نسبة 22.95% وهو ما يعبر عن إرتفاع كبير في رقم الأعمال مقارنة بالارتفاع في الأموال الخاصة وهو ما يفسر فعالية إستثمار الأموال الخاصة المستخدمة في تحقيق رقم الأعمال لفندق توات.

- تحليل معامل الإستدانة.

وهو يعبر عن معدل الأموال الخاصة من الأصول الاقتصادية ويتم من خلالها وضع الهيكل المالي للمؤسسة ويمكن إحتسابها من خلال العلاقة التالية:

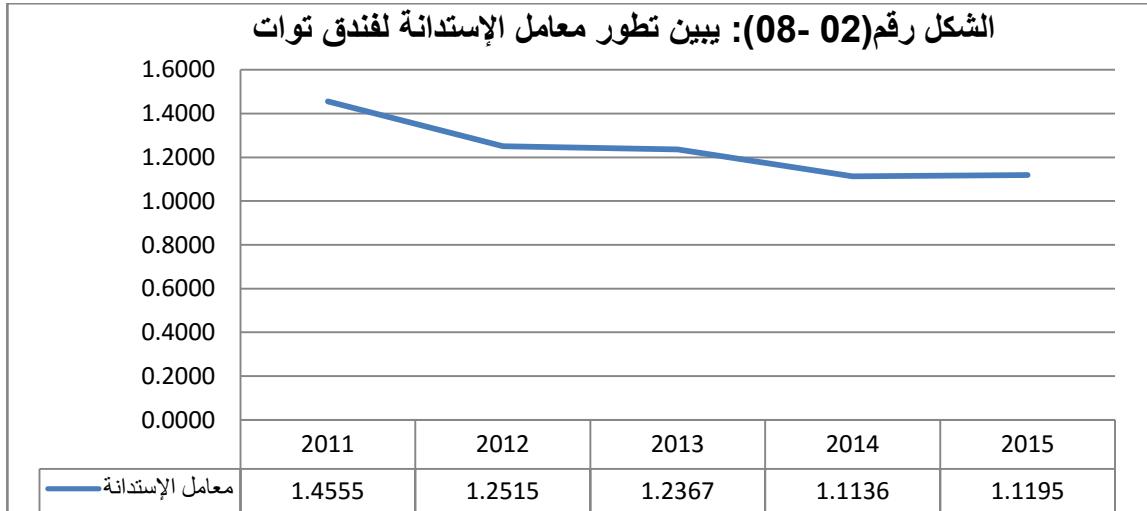
معامل الاستدانة = الأصول الاقتصادية \ الأموال الخاصة
و الجدول التالي يوضح لنا معامل الإستدانة لفندق توات أكثر.

الجدول رقم (02 - 19): يبين معامل الإستدانة لفندق توات خلال فترة الدراسة.

التعيين	2011	2012	2013	2014	2015
الأصول الإقتصادية: AE	328.886.904,96	666.393.956,45	661.553.311,14	735.010.324,63	676.529.612,99
الاموال الخاصة: CP	225.960.785,05	532.471.843,08	534.952.816,34	660.049.090,88	604.315.120,48
معامل الإستدانة	1,4555	1,2515	1,2367	1,1136	1,1195

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

و الشكل البياني يوضح معامل الاستدانة لفندق توات.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

من خلال الشكل نلاحظ أن معامل الاستدانة قدر في سنة 2011 بـ 145.55% وهو ما يفسر أن

الأصول الاقتصادية تمثل الأموال الخاصة مرة واحدة وتبقى نسبة 45.55% من الأموال الخاصة تمثل

كديون وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على إستقلالية المؤسسة حيث نلاحظ أن معامل الإستدانة في إنخفاض

مستمر خلال فترة الدراسة الى أن بلغ في سنة 2014 نسبة 111.36% أي أن الاصول الاقتصادية تغطي

الأموال الخاصة مرة واحدة ويبقى فائض يتمثل في الديون بنسبة 11.36% وهو مؤشر إيجابي يمكن القول

بأن فندق توات ينتهج سياسة مالية ناجعة يمكن من خلالها تحقيق مردودية مالية وإكتساب الإستقلالية المالية

في إتخاذ القرارات الإستثمارية.

الفرع الرابع: أثر الرافعة المالية بفندق توات خلال فترة الدراسة.

إن العديد من المؤسسات تلجأ الى سياسة الإقراض للرفع من مستوى المردودية المالية تسمى هذه السياسة بسياسة الرفع المالي، وتستخدم لتوليد أرباح من خلال السيطرة على التكاليف وتدنيها للإستفادة من إقتصاديات الحجم، فالمردودية المالية تلعب دورا كبير في إتخاذ القرارات التمويلية، كما أنها مقياس لأداء فعالية المؤسسة فتحسين المردودية المالية متوقف على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف. و من بين التكاليف التي يجب التحكم فيها هي تكلفة الإستدانة والتي تستهلك جزء كبير من إيرادات المؤسسة كما يجب مقارنتها بالمردودية الإقتصادية للمؤسسة ومراعاة الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة ومستوى نمو أرباح المؤسسة، من هذا المنطلق يمكن إستخدام تقنية الرافعة المالية كألية للرفع من مستوى المردودية المالية وتحقيق أقصى ربح للمؤسسة من جهة أخرى.

أما العلاقة الثانية فيمكن إحتساب المردودية المالية من خلال المردودية الاقتصادية وأثر الرافعة المالية إذن: المردودية المالية = المردودية الاقتصادية + أثر الرافعة المالية
و يمكن صياغتها على النحو التالي:

$$R_f = [R_e + (R_e - i)D/CP](1 - IS)$$

✓ Re: المردودية الاقتصادية.

✓ i: تكلفة الإستدانة.

✓ IS: معدل الضريبة.

✓ D/CP: تمثل الرافعة المالية والتي تعبر في الحقيقة عن الهيكل المالي للمؤسسة.

إلا أن فندق توات لم يستخدم تقنية الرافعة المالية ويتجلى ذلك من خلال جدول حسابات النتائج حيث نجد أن قيمة الأعباء المالية معدومة خلال فترة الدراسة وهذا ما يعني أن الفندق لم يقوم بسياسة الإقراض المصرفية للرفع من نسبة المردودية المالية.

- تحليل المردودية الإقتصادية.

تعبر المردودية الإقتصادية عن مقارنة نتائج الإستغلال بمجموع الأصول الإقتصادية وهو ما يعبر عنه بالعلاقة التالية: المردودية الاقتصادية = نتيجة الإستغلال الاجمالية ا مجموع الأصول الإقتصادية.
و يمكن حساب المردودية الإقتصادية لفندق توات حسب الجدول التالي:

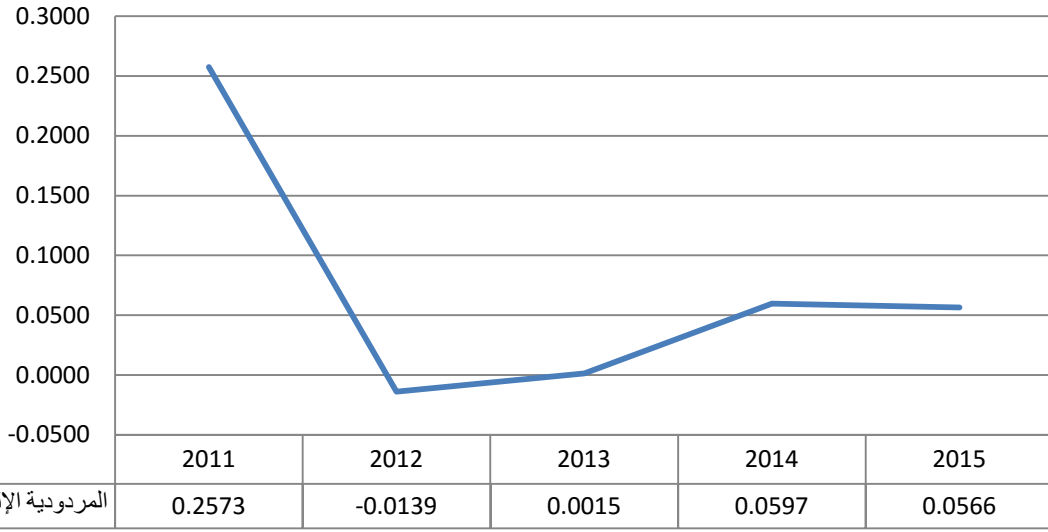
الجدول رقم (02 - 20): يبين المردودية الإقتصادية لفندق توات خلال فترة الدراسة.

التعيين	2011	2012	2013	2014	2015
النتيجة الإجمالية: RG	84.611.291,41	-9.252.519,05	977.292,94	43.855.515,91	38.274.369,87
الأصول الإقتصادية: AE	328.886.904,96	666.393.956,45	661.553.311,14	735.010.324,63	676.529.612,99
المردودية الاقتصادية: Re	0,2573	-0,0139	0,0015	0,0597	0,0566

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

و الشكل البياني يوضح المردودية الإقتصادية لفندق توات.

الشكل رقم(02-09): يبين تطور المردودية الإقتصادية لفندق توات



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات فندق توات.

من خلال الشكل يتبين لنا أن نسبة المردودية الإقتصادية تشهد إضطراب حيث كانت تمثل نسبة

25.73% لتتخفض سنة 2012 وتصبح سالبة بـ -1.39% لترتفع خلال سنة 2014 وتصبح 5.97%

وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالموارد الإقتصادية والتي تم إستخدامها من طرف الفندق، وهذا ما يعبر عن

ضعف في فعالية الأصول الإقتصادية وقد يرجع هذا الى الظروف الإقتصادية السيئة أو الإرتفاع في تكاليف

الاستغلال ولتحسين فعالية الأداء والحصول على مردودية إقتصادية جيدة لابد من مراعاة الظروف

الإقتصادية المحيطة بفندق توات والعمل على تدنية التكاليف للحصول على نتائج إستغلال جيدة مقارنة

بمجموع الأصول الاقتصادية المستخدمة.

خلاصة :

إن فندق توات بولاية أدرار يعتبر من أولى الفنادق وأشهرها بالولاية لما يحتويه من هياكل مادية وبشرية وخدمات فندقية راقية تنفرد بها عن غيرها من الفنادق المنافسة لها بالمنطقة، حيث يعمل الفندق على توسيع حصته السوقية عن طريق الترويج للمظاهر المادية العامة والثقافية وتوفير وسائل الترفيه الحديثة كأجهزة الاتصالات وتجسيد الغرف الذكية على مستوى الفندق والحجز عن طريق الانترنت والاستقبال الجيد وتوسيع النشاط الفندقي بزيادة الغرف وإضافة مرافق سياحية والمتمثلة في (المسبح ، المطعم، المقهي، غسالة الملابس).

ومن خلال تحليل المردودية المالية وتشخيص وتحديد مدى كفاءة فندق توات وإعطاء صورة واضحة المعالم عن مسار نمو فندق توات لإفادة المساهمين وإدارة المؤسسة لفندق توات معرفة ما إذا كانت المردودية المالية لفندق توات تشهد مستويات جيدة أم لا، كما تم إستنتاج أنها تشهد إضطراب ملحوظ وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الظروف الإقتصادية ومستوى تدفق السواح الى ولاية أدرار، كما يمكن استناد ذلك إلى مدى إعتقاد فندق توات على الأموال الخاصة في تمويل الأصول المتداولة وقد يتجاوز الى أن يتم الاحتفاظ بجزء منها في شكل قيم جاهزة وكننتيجة لتحليل الوضعية المالية بفندق توات ، هو أن الهيكل المالي لفندق توات يشهد إختلال خلال فترة الدراسة، ولتصحيح الوضع المالي لابد من إستخدام الأموال الدائمة في الأصول الثابتة، حتى وإن تم تسجيل فائض في شكل رأس المال العامل فيجب أن لا يتعدى تغطيته للقيم الإستغلال والقيم المحققة، وأن تستخدم الديون قصيرة الأجل لتغطية الأصول المتداولة بهذا يمكن القول أن الوضعية المالية قد تشهد توازن مالي، يمكن من خلاله ترقية وتحسين جودة الخدمات المقدمة بالإستخدام الجيد للموارد المالية المتاحة من جهة ، وتحقيق المردودية المالية المسطرة من جهة أخرى.

الختامة

الخاتمة:

تعتبر الخدمة الفندقية عبارة عن مجموعة الأعمال التي يقدمها الفندق، لإشباع إحتياجات ورغبات الأفراد، وتتمثل في خدمات الإيواء، تقديم الطعام والشراب وتوفير أماكن التسلية والترفيه مقابل الحصول على عوائد مالية. وتكمل أهمية ترقية الخدمات الفندقية في إعطاء قيمة مادية ومعنوية لمجموعة الأفعال التي يقدمها الفندق، وذلك من خلال تجسيد أبعاد جودة الخدمات الفندقية، والاستغلال الجيد للموارد المالية المتاحة بالفندق، قصد تحقيق أرباح وعوائد مالية معتبرة مقارنة بالوسائل المستخدمة في ذلك. على هذا الأساس تم طرح الإشكالية و المتمثلة فيمايلي:

هل ترقية الخدمات الفندقية لها دور في الرفع من المردودية المالية بفندق توات ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تطرقنا إلى ماهية الخدمة الفندقية ودراسة أبعادها وماهية المردودية المالية ودراسة تركيبتها وأهم العوامل المؤثرة عليها كل هذا كان في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتطرقنا الى وصف فندق توات وإعطاء نبذة تاريخية عن مسيرة الفندق ومتابعة تطور رأس المال للشركة الأم والممثلة في مؤسسة التسيير السياحي للوسط كما تم الاطلاع على الهياكل والوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات الفندقية وإستراتيجية خطة العمل المنتهجة لترقية الخدمة، ممثلة في سياسة الترويج والإشهار للمظاهر المادية والثقافة المحلية والعمل على توفير كل مستلزمات الراحة الضرورية الحديثة وتجسيد التكنولوجيات الجديدة في مجال نشاط الفندق، كما تم دراسة الأداء المالي من خلال عملية متابعة التسيير المالي وقياس المردودية المالية للفندق مقارنة بالوسائل المستخدمة في النشاط، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- إن مستوى المردودية المالية تتغير حسب التغيير في الظروف الاقتصادية فمن غير المنطقي أن نتحصل على نفس المردودية المالية في ظروف اقتصادية مختلفة، بالرغم من الترقية في الخدمات الفندقية.
- يعمل فندق توات في مجال نشاط يتميز بوجود العديد من الفرص الإستثمارية وبذلك ينتظر تطوراً كبيراً في المدى الطويل والمتوسط وهذا بسبب التأهيل والعصرنة وحدثت التقنيات التكنولوجية المستعملة في مجال النشاط، نظير الظروف الاقتصادية والمنافسة الشديدة في القطاع.
- يعتمد فندق توات على الموارد الخاصة والتي تستخدم في تغطية الاصول الاقتصادية للفندق وتتمثل هذه الموارد في الحسابات الفندقية والتي يتم تمويلها من طرف مساهمات الدولة
- إن السياسة المتبعة من طرف فندق توات بالإعتماد على المردودية المالية المحققة خلال فترة الدراسة تشهد تحسن نوعاً ما نظراً للأرباح المحققة خلال السنتين 2014 و 2015 والتي أدت الى تحسين رأس المال وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها أن تدخل في مرحلة توسيع النشاط لتحقيق أقصى قدر من الأرباح، كما يساهم بدوره في إمتصاص البطالة بزيادة تشغيل قدر من اليد العاملة.
- يمتلك فندق توات أموال دائمة كبيرة من حيث القيمة لم يتم إستغلالها في الأصول الثابت حيث يسجل خلال أغلب فترة الدراسة فائض في الأموال الدائمة يغطي جميع قيم الاستغلال والقيم غير الجاهزة ويبقى

منها أموال جامدة في شكل قيم جاهزة، كان من الأحسن إستغلالها في توسيع وزيادة إستثمارات من الأصول الثابتة، لتمكينها من تحقيق المردودية المالية المطلوبة وتحسين مستوى أداءها المالي.

- رأينا من خلال المعلومات المحصل عليها من طرف مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية أدرار أن هناك تدفق هائل للسواح بالنسبة للولاية وهذا ما ساهم في زيادة النشاط التجاري للفندق أي الزيادة في رقم الأعمال، لذلك لابد من ترقية وجودة الخدمة الفندقية المقدمة قصد إستقطاب والزيادة في حجم الزبائن.

- تظهر الدراسة أن المردودية المالية والاقتصادية كانت سالبة خلال سنة 2012 أي أن مستوى أداءها الاقتصادي ضعيف، حيث شهد تحسن خلال سنة 2014 و 2015 ولو كان أداء متوسط وهذا ما يعكس التحسن المسجل على مستوى مجموع أصولها ورقم أعمالها.

- بالرغم من التحسن الكبير في القيمة المضافة في سنة 2014 وسنة 2015 إلا أن هذا الارتفاع لا ينعكس على المردودية المالية المحققة مقارنة بحجم الموارد المالية التي تم إستخدامها من طرق مؤسسة فندق توات وبالتالي فإن معدل النمو بالفندق ضعيف أو منخفض.

على ضوء هذه النتائج المتوصل إليها كانت نتائج الفرضيات كالتالي:

1. تتمثل ترقية الخدمات الفندقية في تحسين وجودة الخدمات المقدمة حسب المواصفات والخصائص وأبعاد الجودة التي يتوقعها الزبائن من الفندق.
2. إن ترقية خدمات الفندقية بفندق توات تتمثل في الإرتفاع الحاصل على مستوى العناصر التالية الأصول الاقتصادية ورقم الاعمال وفي نسبة دوران الاموال الخاصة ونسبة دوران الاصول والمردودية الاقتصادية والتجارية.
3. إن تحليل المردودية المالية لمؤسسة فندق توات خلال فترة الدراسة قادتنا الى أنه يدخل في تركيبها عدة متغيرات يمكن أن تؤثر على مستوى معدلاتها وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية
4. تعبر الزيادة و الرفع في المردودية المالية عن مدى كفاءة ترقية الخدمات الفندقية لفندق توات، حيث يفسر الرفع في المردودية المالية بالاستمرار في تحسين وترقية جودة الخدمات الفندقية لفندق توات.
5. يطلع مجلس الإدارة والمستثمرين على معرفة كفاءة فندق توات من خلال المردودية المالية التي من خلالها يمكن وضع احتمالات وتوقعات مستقبلية تساعد في إتخاذ قرارات إدارية بناء على قدرة المؤسسة في تحقيق عوائد المالية مقارنة بالأموال المستخدمة في ذلك

من خلال نتائج إختبار الفرضيات الفرعية تبين لنا صحة الفرضيات حيث يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة بأن ترقية الخدمة الفندقية لها دور في الرفع من المردودية المالية هي فرضية صحيحة، وهذا ما تم إثباته من خلال تقييم الأداء المالي لفندق توات خلال فترة الدراسة من 2011-2015 وكانت المردودية المالية تتحسن من خلال ترقية خدمات فندق توات.

ولقد أظهرت الدراسة أن هناك بعض التحسن على مستوى المردودية المالية وهذا يدل على تصحيح الوضعية وتطور الظروف الإقتصادية لتصبح ظروف جيدة ملائمة تساعد في تحقيق الكفاءة والقدرة على النمو ولو كان جزئياً وبنسب ضعيفة ولتحسين المردودية المالية نقترح بعض التوصيات وهي:

- مراعاة توازن الهيكل المالي للفندق وذلك بأن يتم إستخدام الأموال الدائمة في الأصول الثابتة حتى وإن تم تسجيل فائض منها فلا يجب أن يغطي هذا الفائض قيم الإستغلال والقيم الغير جاهزة.
- أستغلال الفائض من السيولة والمبالغ المجمدة في شكل قيم جاهزة بالتوسع والزيادة في حجم النشاط أو تسديد قيمة الأموال الخارجية، حتى لا تصبح عبء على الفندق.
- دراسة الظروف الإقتصادية للمؤسسة والتي من خلالها تعطي نظرة عن إنتهاج السياسة المالية واللجوء الى الأموال الخارجية لتحقيق نمو وزيادة في مستوى المردودية المالية أما إذا كانت الظروف الإقتصادية سيئة ففي هذه الحالة تمتنع المؤسسة عن اللجوء الى الأموال الخارجية لأنها ستحقق خسارة وانخفاض على مستوى المردودية المالية.
- التحكم الجيد في تكاليف الإستغلال بما يتماشى وتقديم الخدمات الفندقية، متجنباً للمصاريف الزائدة والتي ليست لها علاقة بالمساهمة في تحقيق مستوى المردودية المالية.
- عدم الإكتفاء بالسواح الوافدين للفندق والعمل على البحث عن زبائن عبر توسيع وتكثيف السياسة الترويجية والإشهار عبر الطرقات والمطارات محطات النقل.
- العمل على عقد إتفاقية بين الفندق والشركات البترولية المتواجدة على مستوى ولاية أدرار تتضمن التكفل وتقديم خدمات الإيواء والفندقة بأسعار مميزة، قصد خلق نشاط وحركية بالفندق منتهجا في ذلك السياسة التجارية.
- التنوع في الأنشطة مثل إضافة خدمة نقل السواح، إضافة حمامات، حيث قام مجلس الإدارة الفندق خلال 2015 بإضافة رمز نشاط الإطعام "كترينغ" لتموين الشركات بوجبة غذائية.
- ضرورة التأهيل ومواكبة العصرنة بإستعمال التقنيات الجديدة التكنولوجيات الحديثة في تقديم الخدمات الفندقية كأن يتم تطوير الغرف لتصبح غرف ذكية تفتح وتغلق عن طريق بطاقة مغناطيسية وحجز الغرفة عن طريق الأنترنت.

إن الدراسة الحالية تطرقت بإختصار إلى أبعاد ترقية جودة الخدمة الفندقية من ناحية الأدبيات النظرية والتطبيقية، نظراً لمحدودية الصفحات حسب منهجية إمراد، كما كانت فترة الدراسة من 2011 الى 2015 وهي فترة بعيدة عن وقتنا الحالي (2019) لأن فندق توات يشهد حالياً أشغال التأهيل والعصرنة، لذا يمكن إقتراح مواضيع للباحثين في المستقبل وهي كالتالي:

- ترقية الخدمة الفندقية وأثرها على المردودية المالية بعد العودة للنشاط بفندق توات (دراسة ميدانية).
- جودة الخدمة الفندقية دراسة مقارنة بين فندق توات وإحدى فنادق ولاية أدرار.
- ترقية الخدمة الفندقية سبيل لمواجهة خطر المنافسة (دراسة ميدانية بفندق توات).

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

• مراجع اللغة العربية

- 1- أري محمد علي و دلمان خوشفي رمضان شرفاني، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة و الخمسة نجوم في محافظتي دهبوك و أربيل، مقال منشور في مجلة الابتكار و التسويق العدد الرابع
- 2 - بلخير بكاري و عبد الرحمان دغوم، "دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات بحاسي مسعود خلال الفترة (2009-2014)", مقال منشور، مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الأغواط، العدد 28 ، جانفي 2017.
- 3 -تبر زغود، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2009.
- 4 - تقرير تقني محرر من طرف مديرية فندق توات، بتاريخ 2018/11/25.
- 5 -المرسوم التنفيذي رقم 73 - 177 المؤرخ في 25 أكتوبر سنة 1973م والمتعلق بالوحدة الاقتصادية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 87.
- 6 -المرسوم التنفيذي رقم 83-231 المؤرخ في 2 أبريل سنة 1983 م يتضمن إنشاء مؤسسة التسيير السياحي في غرب البلاد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 14 .
- 7 -حسين منصور معن " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة"، مقال منشور، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 14، العدد 2.
- 8 - دريد حنان، دشة محمد علي ، "الفنادق الخضراء تجربة أساسية لسياحة بيئية مستدامة في ظل الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية مطلع 2025" مقال منشور ، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 5، العدد1،
- 9 -زهير عباس عزيز، " ضغوط العمل وعلاقتها بالاتصال في المنظمة الفندقية دراسة ميدانية في فندق المنصور" ، مقال منشور، مجلة الادارة و الاقتصاد جامعة المستنصرية، سنة 2017، العدد 113 .
- 10 - سليم مجلخ و وليد بشيشي، " الرقابة الداخلية و أثرها على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة قياسية بإستخدام شعاع الانحدار الذاتي VAR خلال الفترة 2009 / 2015" ، مجلة المالية و الاسواق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قالمة.
- 11 - عبد الكريم حافظ "الإدارة الفندقية و السياحية" دار أسامة للنشر و التوزيع الاردن عمان 2010

- 12 - عقد نقل ملكية عقارية، من مؤسسة التسيير السياحي للغرب الى مؤسسة التسيير السياحي للوسط، المحرر عن مديرية الولاية لأمالك الدولة لولاية أدرار، تحت رقم 9592 من سجل العقود الإدارية لسنة 2014، الاشهار في 2015/02/04، جزء 453 رقم 83 الايداع رقم 1041.
- 13 - عكوش محمد أمين، " أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على المردودية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010/2011.
- 14 - فايزة فرطاس "تبنى مخطط جودة السياحة الجزائر كحركية لتحقيق استراتيجية جودة الخدمات الفندقية (دراسة على فنادق ولاية سطيف)"، مقال منشور، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 6 ، العدد 1.
- 15 - فريدة بلغربي، عقد تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية الشركة ذات الأسهم المسماة " مؤسسة التسيير السياحي للوسط ش.ذ.أ"، المسجل تحت رقم 2015/1018 بتاريخ 2015/09/14 عن مكتب عمومي للتوثيق.
- 16 - ليلي بوحميد و الهام يحيوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة، مقال منشور في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع.
- 17 - ماجد حجازي "تأمين المنشآت الفندقية" دار الفكر العربي - القاهرة - الطبعة الاولى 2011.
- 18 - مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون - الجزائر.
- 19 - محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007
- 20 - محمد صالح الحناوي و نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الاعمال، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية - مصر سنة 2008.
- 21 - ميلودة ميلي، أثر الرفع المالي على مردودية الأموال الخاصة ودرجة المخاطرة، رسالة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013.
- 22 - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، ط1، دار وائل لنشر، عمان، الاردن، 2006.
- مقابلات شخصية
- 23 - مقابلة شخصية مع السيد بريزيني قادة، رئيس مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 2019/02/20، على الساعة التاسعة (09:00) صباحا، بمقر مديرية فندق توات.
- 24 - مقابلة شخصية مع السيد زفان عبدالله، رئيس مصلحة المراقبة والاستغلال سابقا، بتاريخ 2019/02/18، على الساعة العاشرة صباحا، بمقر مديرية فندق توات.

• المراجع اللغة الأجنبية

- 25– Vernimmen Pierre, Finance d'entreprise, 5^e édition, Daloz, Paris, 2002.
- 26– Qiang ye and others, "The impact of online user reviews on hotel room sales" International Journal of Hospitality Management ,Volume 28, Issue 1, March 2009.
- 27– Jay Kandampully, " Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12 Issue.
- 28– Serhat Adem Sop, « Effects of brand personality, self-congruity and functional congruity on hotel brand loyalty », Journal of Hospitality Marketing & Management · February 2019.

الملاحق

2) Plan d'action pour l'ouverture de l'Hôtel

Afin de bien réussir la réouverture de l'Etablissement après sa modernisation nous ne devons ménager aucun effort pour que nous puissions revenir avec force sur la place d'Adrar et ainsi pouvoir reconquérir notre part de clientèle sur le marché, sachant que le parc hôtelier de la ville a connu une importante évolution depuis notre fermeture pour travaux en juillet 2016.

Les Structures Hôtelières de la ville d'Adrar (y compris notre Hôtel):

DESIGNATION	2016		2019	
	Hôtels	Lits	Hôtels	Lits
Hôtels classés	03	332	13	1290
Hôtels non classés	02	152	04	203
Total	05	484	17	1493

Historique des statistiques d'accueils :

Années	Adrar y compris Touat		Hôtel Touat		Quote-part de l'Hôtel Touat du Total		Observation
	Arrivées	Nuitées	Arrivées	Nuitées	Arrivées	Nuitées	
2013	11627	30341	4475	11225	38%	37%	
2014	9620	26568	3937	14825	41%	56%	
2015	11644	30583	4403	12853	38%	42%	
2016	10865	30662	2892	5158	Nous ne pouvons pas comparer ces deux périodes différentes		L'Hôtel Touat a fermé pour travaux le 30/06/2016
2017	9535	20042					
2018 à Mai	5256	12285					

Les chiffres présentés ci-dessus nous ont été fournis par la DTA de la Wilaya d'Adrar, ils nous montrent la stagnation du réceptif en nombre de touristes dans la ville d'Adrar pour ces 05 dernières années et l'augmentation du nombre d'hôtels et de la capacité d'accueil qui s'est vue multiplier en plus de 03 fois le nombre existant lors de notre fermeture le 01/07/2016.

C'est pour cela que nous avons élaboré ce plan d'organisation afin de s'assurer que nous réaliserons cette ouverture dans les meilleures conditions et réussirons notre retour sur le marché, non seulement en nouvelles installations modernes mais aussi en organisation de l'exploitation et prestation hôtelière, pour redonner une meilleure image à l'Etablissement que nous avons modernisé.

Actuellement nous ne disposons pas de suffisance en personnel hôtelier et même de celui d'entretien et maintenance et autres personnel de soutien pour faire face à cette réouverture.

A cet effet nous devons opérer un meilleur recrutement en personnel qualifié et placer à leurs têtes des meneurs d'hommes qui mèneront l'équipe à une réussite certaine.

الملحق رقم (01)



1) Fiche Technique de l'Hôtel Touat

Présentation de l'Hôtel :

L'Hôtel situé en plein centre ville d'Adrar d'une architecture néo-soudanaise et de type d'Hôtels deux en un.

Il est constitué de deux blocs l'un ancien et l'autre nouveau construit en forme de U et le tout, forme un seul Hôtel.

L'ancien bloc contient des chambres (30 singles, 24 doubles et 04 suites juniors et 03 Suites senior) et c'est dans ce bloc qu'est située la cuisine, les restaurants d'un total de 192 couverts et le bar résident.

Le nouveau bloc comprend 42 chambres single situées au 1^{er} et 2^{eme} étages et les salles de fitness, business center et salles de réunions sont situées au rez-de-chaussée et tous les locaux techniques (Magasins, économat, chaudières, groupe électrogène, buanderie et administration de l'Hôtel).

Superficie de l'Hôtel :

Désignation	Bâtie	Non Bâtie	Total
Superficie	3654 M2	2024 M2	5678 M2

Hébergement :

Désignation	Nouveau		Ancien			Total
	1er Etage	2e Etage	RDC	1er Etage	2e Etage	
Chambre Single	21	21				42
Chambre Double			07	27	27	61
Suite Senior			1	1	1	3
Suite Junior				2	2	4
Chambre pour personne à Mobilité réduite				2	2	4
Totaux	21	21	8	32	32	114

01 Appartement du Directeur

02 Chambres en Dortoirs du personnel

Nombre de Lit :

Désignation	Lit à 01 Place	Lit à 02 Place	Total
Lit	130	49	179

الملحق رقم (02)



Restauration :

Cuisine :

01 Cuisine centrale avec toutes ses annexes (chambres froides, épicerie, poubelle, vestiaires)
d'une superficie totale de 207 m²

Restaurant :

01 Salle de Restaurant Principal 128 Couverts
01 Salle au 1^{er} Etage à l'intérieur 24 Couverts
01 Salle au 1^{er} Etage sur terrasse 40 Couverts
Soit un total de 192 Couverts

Bars :

01 Bar résidents situé au Rez-de-chaussée de l'ancien Hôtel :
- 06 Tabourets au bar 06 Personnes
- 02 Tables de 02 personnes 04 Personnes
Total 10 Personnes

01 Bar Piscine :

Salles :

<u>Business Center :</u> <ul style="list-style-type: none">- 01 Salle de 30 Personnes (01 grande table)- 01 salle de 45 Personnes (position latérale)	<u>Salles de réunions :</u> <ul style="list-style-type: none">- 01 salle de 32 personnes (04 tables)- 01 salle de 16 personnes (01 grande table)
---	--

Loisirs :

<u>Salle Fitness :</u> <ul style="list-style-type: none">- 01 salle de 120 M²	<u>Piscine :</u> <ul style="list-style-type: none">- 01 Bassin pour enfants- 01 Basin pour adultes	<u>Espaces vert :</u> <ul style="list-style-type: none">- Des palmiers et autres plantes sont prévu à l'intérieur comme à l'extérieur de l'hôtel.
---	--	--

الملحق رقم (03)



5- Les salaires

a) L'Organigramme

Direction	DEPART	Département	Service	Nbre	Fonction	Cat			
DIRECTEUR D'UNITE	SUPPORT	Administration	Administration	1	Directeur	HC			
				1	Assistante du directeur	C			
				1	Chef de sces Cpt et finances	C			
				1	Chef du personnel	C			
				1	Informaticien	M			
				1	Chef controleur	C			
					Recouvrement	M			
				1	Chef de sce Moyens Généraux	C			
				1	Chef de sce maint, et équipement	C			
		Maintenance	Maintenance		Electricien	M			
					Froid	M			
					Plombier	M			
				1	Polyvalent (MEBROUK)	M			
				1	Responsable Hygiene et Sécurité	M			
				1	Agent de sécurité Zeddami	E			
				1	Agent de sécurité Boukeroui	E			
				Sous total			12		
				EXPLOITATION	Hebergement	Reception		1	Responsable commercial
		1	Hydrotherapeute				M		
		1	Ched de Reception				C		
			Premier Receptionniste				M		
		4	Receptionniste				M		
		1	Gouvernant Général				C		
	Etage					Sous-gouvernant	M		
			4			Femme de chambre	E		
						EQUIPIERE	E		
		Lingerie				1	Chef Lingere	M	
						1	Lingere	E	
Restauration		Cuisine				1	Chef de cuisine	C	
			1			Chef de Partie	M		
			2			Cuisinier	M		
						Aide cuisinier	E		
			2			Boulangier Patissier	M		
						Plongeur	E		
	Restaurant					Premier Maitre d'hotel	C		
			1		Maitre d'hotel	M			
			2		Chef de rang	M			
			2		Demi-chef de rang	M			
					Commis de restaurant	E			
			1		Plongeur	E			
Bar		1	Chef Barman		M				
			Barman		M				
Economat		1	Chef économe		C				
			Econome		M				
Sous total			28						
Total Général			40						

L'effectif total qui sera déployé est de 40 personnes, soit 28 en exploitation et 12 en personnel de soutien, soit 0,35 personne par chambre louable.

الملحق رقم (04)



BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2012			2011
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		445 870,00	290 815,83	155 054,17	118 779,17
Immobilisations corporelles					
Terrains		35 412 300,00		35 412 300,00	35 412 300,00
Bâtiments		346 686 294,76	172 037 418,51	174 648 876,22	183 625 844,22
Autres immobilisations corporelles		104 219 265,32	98 821 545,62	5 397 719,70	6 727 918,82
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		671 367,88		671 367,88	324 439,45
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					21 840,96
Impôts différés actif		11 309 680,53		11 309 680,53	
TOTAL ACTIF NON COURANT		498 744 778,49	271 149 779,99	227 594 998,50	226 231 122,62
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		4 789 032,85		4 789 032,85	2 701 104,02
Créances et emplois assimilés					
Clients		52 932 289,44	26 281 376,39	26 650 913,05	19 375 909,57
Autres débiteurs		41 892 362,47		41 892 362,47	42 371 558,91
Impôts et assimilés					473 756,09
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		68 035 493,20		68 035 493,20	37 733 453,75
TOTAL ACTIF COURANT		167 649 177,96	26 281 376,39	141 367 801,57	102 655 782,34
TOTAL GENERAL ACTIF		666 393 956,45	297 431 156,38	368 962 800,07	328 886 904,96

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2013		2012
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		279 750,00	116 470,83	163 279,17
Immobilisations corporelles				
Terrains		35 412 300,00		35 412 300,00
Bâtiments		346 686 294,76	181 014 386,54	165 671 908,22
Autres immobilisations corporelles		98 402 789,69	93 192 159,21	5 210 630,48
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		671 367,88		671 367,88
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif		9 521 506,83		9 521 506,83
TOTAL ACTIF NON COURANT		490 974 009,16	274 323 016,58	216 650 992,58
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		3 774 230,90		3 774 230,90
Créances et emplois assimilés				
Clients		54 278 466,97	24 513 900,62	29 764 566,35
Autres débiteurs		42 128 624,47		42 128 624,47
Impôts et assimilés		375 930,43		375 930,43
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		70 022 049,21		70 022 049,21
TOTAL ACTIF COURANT		170 579 301,98	24 513 900,62	146 065 401,36
TOTAL GENERAL ACTIF		661 553 311,14	298 836 917,20	362 716 393,94

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2014			2013
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		279 750,00	158 445,83	121 304,17	163 279,17
Immobilisations corporelles					
Terrains		35 412 300,00		35 412 300,00	35 412 300,00
Bâtiments		346 686 294,76	189 991 354,54	156 694 940,22	165 671 908,22
Autres immobilisations corporelles		101 655 608,49	94 898 713,44	6 756 895,05	5 210 630,48
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		9 042 561,08		9 042 561,08	671 367,88
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		10 053 268,73		10 053 268,73	9 521 506,83
TOTAL ACTIF NON COURANT		503 129 783,06	285 048 513,81	218 081 269,25	216 650 992,58
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		4 857 727,56		4 857 727,56	3 774 230,90
Créances et emplois assimilés					
Clients		64 121 040,12	20 480 604,96	43 640 435,16	29 764 566,35
Autres débiteurs		42 256 069,34		42 256 069,34	42 128 624,47
Impôts et assimilés		1 225 277,00		1 225 277,00	375 930,43
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		119 420 427,55		119 420 427,55	70 022 049,21
TOTAL ACTIF COURANT		231 880 541,57	20 480 604,96	211 399 936,61	146 065 401,36
TOTAL GENERAL ACTIF		735 010 324,63	305 529 118,77	429 481 205,86	362 716 393,94

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2015			2014
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		279 750,00	185 087,50	94 662,50	121 304,17
Immobilisations corporelles					
Terrains		35 412 300,00		35 412 300,00	35 412 300,00
Bâtiments		346 686 294,76	198 968 322,54	147 717 972,22	156 694 940,22
Autres immobilisations corporelles		101 790 208,49	96 313 469,09	5 476 739,40	6 756 895,05
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		11 345 061,73		11 345 061,73	9 042 561,08
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 250 964,00		1 250 964,00	
Impôts différés actif		9 415 815,00		9 415 815,00	10 053 268,73
TOTAL ACTIF NON COURANT		506 180 393,98	295 466 879,13	210 713 514,85	218 081 269,25
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		4 283 230,82		4 283 230,82	4 857 727,56
Créances et emplois assimilés					
Clients		45 100 203,52	18 081 187,94	27 019 015,58	43 640 435,16
Autres débiteurs		42 349 175,88		42 349 175,88	42 256 069,34
Impôts et assimilés		669 912,76		669 912,76	1 225 277,00
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		77 946 696,03		77 946 696,03	119 420 427,55
TOTAL ACTIF COURANT		170 349 219,01	18 081 187,94	152 268 031,07	211 399 936,61
TOTAL GENERAL ACTIF		676 529 612,99	313 548 067,07	362 981 545,92	429 481 205,86

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2012	2011
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-2 883 343,78	1 471 553,57
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		237 924 030,48	224 489 231,48
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		235 040 686,70	225 960 785,05
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		16 417 803,29	16 617 803,29
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		42 248 087,11	24 008 342,88
TOTAL II		58 665 890,40	40 626 146,17
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 265 174,92	3 618 557,75
Impôts		864 919,89	175 043,14
Autres dettes		70 126 128,16	58 506 372,85
Trésorerie passif			
TOTAL III		75 256 222,97	62 299 973,74
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		368 962 800,07	328 886 904,96

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2013	2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-2 786 897,76	-2 883 343,78
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-8 424 072,46	
Comptes de liaison		247 326 869,36	237 924 030,48
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		236 115 899,14	235 040 686,70
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		16 417 803,29	16 417 803,29
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		44 501 262,30	42 248 087,11
TOTAL II		60 919 065,59	58 665 890,40
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 233 736,60	4 265 174,92
Impôts		652 035,92	864 919,89
Autres dettes		60 795 656,69	70 126 128,16
Trésorerie passif			
TOTAL III		65 681 429,21	75 256 222,97
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		362 716 393,94	368 962 800,07

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2014	2013
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		44 333 138,47	-2 786 897,76
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-8 424 072,46	-8 424 072,46
Comptes de liaison		318 610 906,10	247 326 869,36
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		354 519 972,11	236 115 899,14
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		16 417 803,29	16 417 803,29
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		40 017 247,01	44 501 262,30
TOTAL II		56 435 050,30	60 919 065,59
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 442 761,01	4 233 736,60
Impôts		1 418 009,02	652 035,92
Autres dettes		10 665 413,42	60 795 656,69
Trésorerie passif			
TOTAL III		18 526 183,45	65 681 429,21
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		429 481 205,86	362 716 393,94

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		37 636 916,14	44 333 138,47
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-8 424 072,46	-8 424 072,46
Comptes de liaison		261 554 209,73	318 610 906,10
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		290 767 053,41	354 519 972,11
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		16 417 803,29	16 417 803,29
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		38 593 649,53	40 017 247,01
TOTAL II		55 011 452,82	56 435 050,30
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		5 482 523,35	6 442 761,01
Impôts		1 475 949,68	1 418 009,02
Autres dettes		10 244 566,66	10 665 413,42
Trésorerie passif			
TOTAL III		17 203 039,69	18 526 183,45
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		362 981 545,92	429 481 205,86

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2012	2011
Ventes et produits annexes		102 064 290,73	80 057 199,11
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		102 064 290,73	80 057 199,11
Achats consommés		-24 740 099,95	-21 670 548,05
Services extérieurs et autres consommations		-2 110 822,06	-2 411 526,08
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-26 850 922,01	-24 082 074,13
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		75 213 368,72	55 975 124,98
Charges de personnel		-46 231 376,52	-29 599 293,04
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 107 304,93	-2 447 885,95
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		25 874 687,27	23 927 945,99
Autres produits opérationnels		536 654,60	233 137,27
Autres charges opérationnelles		-70 884,08	-27 647,48
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-57 110 368,57	-41 835 874,55
Reprise sur pertes de valeur et provisions		25 458 196,81	21 844 264,35
???? Comptes produits non classés ????		-4 082 573,24	-3 202 283,27
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-9 394 287,21	939 542,31
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-9 394 287,21	939 542,31
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		6 510 943,43	532 011,26
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		123 976 568,90	98 932 317,46
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-126 859 912,68	-97 460 763,89
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 883 343,78	1 471 553,57
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-2 883 343,78	1 471 553,57

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes		95 427 384,12	102 064 290,73
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		72 000,00	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		95 499 384,12	102 064 290,73
Achats consommés		-21 481 439,90	-24 740 099,95
Services extérieurs et autres consommations		-3 058 920,86	-2 110 822,06
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-24 540 360,76	-26 850 922,01
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		70 959 023,36	75 213 368,72
Charges de personnel		-64 866 408,27	-46 231 376,52
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 942 532,42	-3 107 304,93
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 150 082,67	25 874 687,27
Autres produits opérationnels		1 457 727,85	536 654,60
Autres charges opérationnelles		-9 982,38	-70 884,08
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-13 894 539,60	-57 110 368,57
Reprise sur pertes de valeur et provisions		14 091 099,78	25 458 196,81
???? Comptes produits non classés ????		-3 817 095,38	-4 082 573,24
V- RESULTAT OPERATIONNEL		977 292,94	-9 394 287,21
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		977 292,94	-9 394 287,21
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-3 764 190,70	6 510 943,43
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		107 231 116,37	123 976 568,90
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-110 018 014,13	-126 859 912,68
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 786 897,76	-2 883 343,78
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-2 786 897,76	-2 883 343,78

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2014	2013
Ventes et produits annexes		144 323 252,38	95 427 384,12
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			72 000,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		144 323 252,38	95 499 384,12
Achats consommés		-24 412 546,14	-21 481 439,90
Services extérieurs et autres consommations		-9 589 743,78	-3 058 920,86
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-34 002 289,92	-24 540 360,76
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		110 320 962,46	70 959 023,36
Charges de personnel		-49 454 402,39	-64 866 408,27
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 376 372,55	-2 942 532,42
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		56 490 187,52	3 150 082,67
Autres produits opérationnels		464 780,35	1 457 727,85
Autres charges opérationnelles		-138,14	-9 982,38
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-14 192 586,23	-13 894 539,60
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 142 339,37	14 091 099,78
???? Comptes produits non classés ????		-6 049 066,96	-3 817 095,38
V- RESULTAT OPERATIONNEL		43 855 515,91	977 292,94
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		43 855 515,91	977 292,94
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		477 622,56	-3 764 190,70
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		145 881 305,14	107 231 116,37
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-101 548 166,67	-110 018 014,13
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		44 333 138,47	-2 786 897,76
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		44 333 138,47	-2 786 897,76

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		138 696 723,43	144 323 252,38
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		660 000,00	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		139 356 723,43	144 323 252,38
Achats consommés		-18 050 781,70	-24 412 546,14
Services extérieurs et autres consommations		-13 903 995,07	-9 589 743,78
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-31 954 776,77	-34 002 289,92
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		107 401 946,66	110 320 962,46
Charges de personnel		-46 897 951,54	-49 454 402,39
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 212 077,28	-4 376 372,55
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		56 291 917,84	56 490 187,52
Autres produits opérationnels		27 131,55	464 780,35
Autres charges opérationnelles		-21 202,25	-138,14
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-14 768 182,86	-14 192 586,23
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 444 919,74	7 142 339,37
???? Comptes produits non classés ????		-5 700 214,15	-6 049 066,96
V- RESULTAT OPERATIONNEL		38 274 369,87	43 855 515,91
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		38 274 369,87	43 855 515,91
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-637 453,73	477 622,56
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		136 128 560,57	145 881 305,14
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-98 491 644,43	-101 548 166,67
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		37 636 916,14	44 333 138,47
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		37 636 916,14	44 333 138,47

ترقية الخدمات الفندقية ودورها في الرفع من المردودية المالية
The promotion of hotel services and their role in raising financial efficiency

Par: Messaoudi Abdelhamid; Othmani Abderrahmane
director: Haddadi Abdelghani

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أهمية ترقية الخدمة الفندقية في الرفع من المردودية المالية، حيث تم إسقاط هذه الدراسة على أحد أهم الفنادق المتواجدة على مستوى ولاية أدرار وهو فندق توات، وتم إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية وتشخيصها، لتوضيح أهمية ترقية الخدمة الفندقية ودورها في تحقيق النمو الداخلي للمؤسسات الفندقية، وذلك خلال فترة الدراسة من 2011 إلى 2015 و التي عرف بعدها الفندق تهيئة أشغال شاملة لا تزال في نهايتها حاليا، حيث قمنا بتحليل الوضعية المالية لفندق توات بإستخدام المؤشرات و النسب المالية لمعرفة مدى كفاءة فندق توات في تحقيق الأهداف المالية المرجوة.

حيث توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها الإستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للفندق وعدم الإحتفاظ بالأموال كبير في شكل قيم جاهزة وذلك بالتوسع في مجال النشاط إذا كانت الظروف الاقتصادية ملائمة، والاستعانة بالأموال الخارجية في ذلك.

الكلمات المفتاحية: المردودية المالية، الخدمة الفندقية، المؤشرات المالية، الهيكل المالي، فندق توات.

Abstract:

This study aims to know the importance of upgrading the hotel service in raising financial profitability. This study was dropped on one of the most important hotels located in the state of Adrar, which is the Hotel Touat I, and it was given a clear picture of the financial situation and its diagnosis to clarify the importance of upgrading the hotel service and its role in achieving The internal growth of hotel enterprises during the study period from 2011 to 2015, after which the hotel was defined as a comprehensive work that is still at its end. We analyzed the financial position of the Hotel Touat using indicators and financial ratios to determine the efficiency of the Hotel Touat in achieving the financial objectives. For a wish.

Where the study reached a number of results, the most important of which is the optimal utilization of the financial resources available to the hotel and not to hold large amounts of money in the form of ready-made values and to expand in the field of activity if the economic conditions are appropriate and the use of external funds in that.

Keywords: Financial Aid, Hotel Service, Financial Indicators, Financail Structure, Hotel Touat.