



## مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أساليب المحاسبة الإدارية ودورها في تحقيق الريادة في المؤسسات الفنديّة

اسم الكاتب: د. هدى دياب أحمد صالح

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/1637>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 21:19 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



# **أساليب المحاسبة الإدارية ودورها في تحقيق الريادة في المؤسسات الفندقية \***

**د. هدي دياب أحمد صالح \*\***

---

\* تاريخ التسليم: 3 / 8 / 2013م، تاريخ القبول: 3 / 11 / 2013م.  
\*\* أستاذ مساعد/ كلية العلوم الإدارية/ جامعة أم درمان الإسلامية/ الخرطوم/ السودان.  
\*\*\* معاشرة: جامعة الباحة/ المملكة العربية السعودية.

## ملخص:

يهدف هذا البحث إلى توضيح دور استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق الريادة في المؤسسات الفندقية لزيادة الإيرادات وتحفيض التكاليف.

يتكون مجتمع البحث من كل الفنادق العاملة بالسودان والمرجعين وأساتذة الجامعات، بينما تنحصر عينة البحث في الفنادق العاملة بولاية الخرطوم، ومراجعى المؤسسات الفندقية وأساتذة الجامعات المختصين بتدريس كليات الضيافة والفندقة.

ويقوم البحث بقياس مدى تطبيق واستخدام أساليب المحاسبة الإدارية كأساليب علمية لتحقيق الريادة في المؤسسات الفندقية.

واستخدمت أداة الاستبيان لقياس آراء عينة البحث.

اتبع البحث المنهج التاريخي للدراسات السابقة والمنهج الاستقرائي لوضع الفرضيات والمنهج الإستباطي لاختبار الفرضيات.

### وتوصل البحث للنتائج الآتية:

1. إن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في قياس تكاليف وإيرادات الخدمات في المؤسسات الفندقية تعمل على تحقيق الريادية عن طريق تحسين وتطوير وابتکار الأداء في أداء الخدمات في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحفيض التكاليف.

2. كما أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية تعمل على تطوير وابتکار تكلفة الخدمة في أوقات الكساد، مما يحافظ على إيرادات الفندق ويبقيه في سوق المنافسة.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها البحث الاهتمام من قبل إدارة الفنادق بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في قياس التكاليف والإيرادات لاتخاذ القرارات الرشيدة.

## ***Management Accounting Methods and its Role in Achieving Pioneering In Hotel Organizations***

### ***Abstract:***

*This research aims to clarify the role of the use of management accounting methods to achieve pioneering in the hotel organizations to increase revenues and reduce costs.*

*The research community consists of all hotels operating in Sudan, Auditors and university teaching staff, while the limited sample consists of operating hotels in Khartoum city , hotel organizations auditors, and university teaching staff teaching in faculties of hospitality*

*The research examines the extent of the application and use of management accounting methods as scientific method in hotel organizations.*

*The tool used is a questionnaire to measure the views of the research sample*

*The research follows the historical approach to review the previous studies and inductive approach to determine the assumptions and deductive approach to test the hypotheses.*

#### ***The research found the following results:***

1. *The application of management accounting methods to measure the costs and revenues of the services in hotel organizations tends to achieve pioneering through the improvement and development of performance and innovation in services in hotels leads to increase revenues and reduces costs.*
2. *The use of management accounting methods leads to development and innovation in the cost of services during the time of recession, which maintains the hotels revenue and its continuity in the marketing completion*

*The most important recommendation of the research is the attention of the hotel management to apply management accounting methods to measure the cost and revenue in order to make rational decisions*

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث:

### أولاً - المقدمة:

تعد المحاسبة الإدارية من العلوم الاجتماعية، التي أصبحت تطبق في جميع المؤسسات سواء التجارية أم الصناعية أو الخدمية، لمساعدة الإدارة في أداء وظائفها: (التخطيط، الرقابة، التوجيه، اتخاذ القرار) وبما أن المؤسسات الفندقية تعد من المؤسسات الخدمية الربحية، ذات رأس المال الكثيف، لذلك تسعى إدارة الفندق إلى تعظيم الإيرادات وتقليل التكاليف وخاصة التكاليف المتغيرة، وزيادة هامش المساهمة لتغطية التكاليف الثابتة، وذلك كله بالوسائل التقليدية، وبما أن أنشطة المؤسسات الفندقية تعد من الأنشطة المتعددة، وتحتاج إدارة الفندق إلى المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب لتحسين الخدمات وتطويرها وابتكارها بما يتناسب وحالة السوق للعمل على تعظيم الإيرادات وتخفيض التكاليف، يصبح تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في إدارة أموال المؤسسات الفندقية لتحقيق الريادة هي الأداة المناسبة والمهمة، بما تتضمنه من أدوات لبقاء الفندق في سوق المنافسة حتى في أوقات الكساد.

### مشكلة البحث:

تتميز الاستثمارات في الفنادق بكثافة رأس المال (الأصول الثابتة)، حيث تكون التكالفة الرأسمالية عالية جداً، بينما التكالفة المتغيرة قليلة نسبياً، مقارنة بالتكاليف الثابتة، مما يتطلب إيرادات عالية لتعمل على تغطية التكاليف الثابتة، كما تتميز الإيرادات بالتبذبب بين مواسم الرواج ومواسم الكساد والانكماش، مما يتطلب ذلك من استخدام الأساليب والأدوات المناسبة التي تسهم في تحسين وتطوير وابتكار في أداء الخدمات بالتكلفة الملائمة في الزمن المناسب، لكي تتمكن إدارة الفندق من تغطية التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، لتحقيق عائد مجزٍ لزيادة الإيرادات، والمحافظة على تلك الإيرادات في مواسم الكساد؛ لكي يحافظ الفندق على بقائه في سوق المنافسة، لذلك طرحت مشكلة البحث في السؤال الآتي:

**ما دور أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق الريادية (تحسين وتطوير**

وابتكار) في أداء المؤسسات الفندقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف؟ .

### **أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى توضيح دور تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق الريادية في أداء المؤسسات الفندقية، ومن خلال ذلك يوضح البحث مفهوم الريادة وتعريفها في مجال الأعمال

### **أهمية البحث:**

- ♦ تبع أهمية البحث في أنه من البحوث التي تقيس مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق الريادية في المؤسسات الخدمية وخاصة المؤسسات الفندقية.
- ♦ يعد البحث من البحوث التي تمثل إضافة علمية للمكتبة العربية في هذا المجال من البحث.

### **فرضيات البحث:**

يعتمد البحث على اختبار الفرضيات الآتية:

1. تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تحقق تحسين الأداء في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والربحية وتخفيض التكاليف.
2. تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تتحقق تطوير الأداء في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والربحية وتخفيض التكاليف.
3. تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية تتحقق ابتكار الأداء في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والربحية وتخفيض التكاليف.

### **مناهج البحث:**

اعتمد البحث على عدة مناهج هي:

- ♦ المنهج التاريخي: للدراسات السابقة.
- ♦ المنهج الاستقرائي: لوضع فرضيات البحث.
- ♦ المنهج الاستنباطي: لاختبار الفرضيات.

## **أدوات البحث:**

استخدمت أداة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الأولية للبحث والمقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة.

### **مصادر جمع المعلومات:**

- ♦ المصادر الأولية: من خلال الاستبانة.
- ♦ المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والإنترنت.

### **حدود البحث:**

- ♦ الحدود الزمنية: فترة البحث.
- ♦ الحدود المكانية: ولاية الخرطوم السودان.

### **هيكل البحث:**

يتكون هيكل البحث من المباحث الآتية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي:
  - اولاً: المقدمة
  - ثانياً: الدراسات السابقة
- المبحث الثاني: الإطار العام لأساليب المحاسبة الإدارية
- المبحث الثالث: مفهوم الريادة في الأعمال
- المبحث الرابع: الإطار العام للمؤسسات الفندقية
- المبحث الخامس: الدراسة الميدانية.

### **ثانياً - الدراسات السابقة:**

من خلال البحث في الأدبيات وجدت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أساليب المحاسبة الإدارية من جوانب مختلفة وهذه الدراسات هي:

دراسة<sup>(1)</sup> (Adler et al., 2000) :

أجريت هذه الدراسة على 165 شركة صناعية في نيوزيلندا لتقويم مدى تبني تلك

الشركات أدوات المحاسبة الإدارية المتقدمة وأساليب مقارنتها بالأساليب التقليدية، وقد خلصت الدراسة إلى أن غالبية الشركات تستخدم العديد من الأساليب الحديثة مع عدم تخليها عن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تبني الأساليب الحديثة، تعود إلى محددات خاصة بالموارد البشرية لهذه الشركات.

دراسة (منصور، 2002) <sup>(2)</sup> :

أجرى الباحث دراسة تحليلية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة؛ لمقابلة خصائص البيئة التنافسية المتغيرة، وتحديد احتياجات التطوير في أساليب المحاسبة الإدارية؛ لتلاءم مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق ريادة الشركة في سوق المنتج، ونتيجة لتحليل النتائج تبين أنه لا بد من تطوير أساليب المحاسبة الإدارية لكي تتفاعل و تستجيب مع متطلبات وخصائص المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالشركة، كما أوصى الباحث بالعمل على تفعيل دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية باعتبارها نظاماً للمعلومات في تحقيق إستراتيجية القدرة التنافسية للشركة.

دراسة (الملاحم، 2003) <sup>(3)</sup> :

هدفت الدراسة إلى معرفة رأي مديرى إدارات الحسابات في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية عن مدى ملاءمة معلومات المحاسبة الإدارية في شركاتهم. واهتمت الدراسة بالتعرف إلى مدى استخدام، وأساليب وأدوات محاسبة إدارية معينة سواءً كانت تقليدية أم حديثة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، وبشكل عام وجود ضعف في استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وكذلك قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها التوصية الآتية: العمل على زيادة إدراك المسؤولين لأهمية الدور الذي تؤديه المحاسبة الإدارية من خلال أساليبها المتعددة والمتنوعة نحو توفير المعلومات الملائمة التي تساعدهم على القيام بوظائفهم.

دراسة (عزب، 2007) <sup>(4)</sup> :

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تطبيق الشركات الصناعية المساهمة في قطاع غزة لأساليب المحاسبة الإدارية، ومجال استخدامها، ومعرفة أي من تلك الأساليب الأكثر شيوعاً، لقد أسفرت الدراسة على أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية من قبل الشركات الصناعية في قطاع غزة ضعيف، وكذلك مجال استخدامها، كما خلصت إلى توصيات عدة أهمها: العمل على تنمية الوعي والرغبة والقدرة على استخدام الأساليب الإدارية وتطبيقها، والعمل على زيادة إدراك المسؤولين في الشركات الصناعية في قطاع غزة لأهمية الدور الذي تؤديه المحاسبة الإدارية من خلال أساليبها المتعددة والمتنوعة

نحو توفير المعلومات الملائمة التي تساعد المديرين على القيام بوظائفهم كالاتخاذ والرقابة وتقدير الأداء واتخاذ القرارات.

دراسة: عبد الحكيم: مصطفى جودة (وآخرون) (2010) <sup>(5)</sup>:

مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة (دراسة ميدانية) : هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، ومعرفة أي من تلك الأساليب الأكثر شيوعاً، ومجالات استخدامها. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الشركات باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية وخاصة الأساليب الحديثة منها.

دراسة: دزعرب: (2013) <sup>(6)</sup>:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على مدى تطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية؛ سواء التقليدية منها أم الحديثة، ومجال استخدامها، ومعرفة أي من تلك الأساليب الأكثر شيوعاً، وقد تبين من نتائج الدراسة أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين متوسط، في حين كانت نسبة استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة متذبذبة. وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات والاقتراحات من أهمها: توفير التسهيلات الضرورية والتي من شأنها أن تساهم في تنمية المعرفة بأساليب المحاسبة الإدارية و مجالات تطبيقها وسائلها، والعمل على تنمية الوعي والرغبة والقدرة على استخدامها، والعمل على تفعيل دورها باعتبارها نظاماً للمعلومات، وزيادة الوعي لدى إدارة الشركات المدرجة بالبورصة وأهمية استقطاب الكفاءات في مجال محاسبة التكاليف والإدارة الحديثة.

تفق جميع الدراسات السابقة في إنها تناولت أساليب المحاسبة الإدارية ، بينما يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في تناوله لدور أساليب المحاسبة الإدارية في تحقيق الريادة في المؤسسات الفنديّة.

## **المبحث الثاني:** **الإطار العام لأساليب المحاسبة الإدارية:**

### **أولاً - تعريف المحاسبة الإدارية:**

توجد العديد من التعريفات التي تعرف المحاسبة الإدارية، ومن وجهات نظر متعددة، ولكن ترى الباحثة أن من أكثر التعريفات التي لها صلة بموضوع البحث تعريف (الرجبي،

2004م: ص(6)<sup>(7)</sup> حيث عرف المحاسبة الإدارية بأنها: تقوم باستخدام مجموعة من الأسس والإجراءات التي تساعدها في تحديد تكلفة الإنتاج، وهذه الأسس والإجراءات منظمة بطريقة معينة بنظام التكاليف.

كما عرفها آخر بأنها تستهدف توفير المعلومات التي تعين الإدارة على أداء (وظائفها) بكفاءة (حجاج، 1998م: ص(2)<sup>(8)</sup>)

يلاحظ بأن التعريف الثاني أشمل من التعريف الأول لأنه اشتمل على توفير المعلومات لكافة الوظائف الإدارية، وليس تحديد التكلفة فحسب، لأن توفير المعلومات يشمل توفير معلومات عن التكلفة والإيرادات في كل ما يخص الوظائف الإدارية لمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

ذكر أحد الكتاب: أن معلومات المحاسبة الإدارية تساعد المديرين وغيرهم من المسؤولين داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات، التي تقع ضمن مجالات، التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة (باسيلي: 2002م، ص30).<sup>(9)</sup>.

يستنتج من ذلك بان المحاسبة الإدارية أداة من أدوات الإدارة تستخدمها لتوفير المعلومات المختلفة بما تتضمنه من أساليب، سواء المتعلقة بالتكليف أم تلك المتعلقة بالإيرادات لمساعدتها في أداء وظائفها المتعددة، وخاصة عملية اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب بناء على معلومات مقدمة من خلال معادلات علمية.

### **ثانياً - تعريف أساليب المحاسبة الإدارية:**

من خلال الأدبيات التي تناولت أساليب المحاسبة الإدارية ذكرت بأنها : مجموعة القوانين والمعادلات التي تستخدم في استخراج المعلومة وتقديمها لإدارة المؤسسة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، ولمساعدتها في أداء وظائفها، وهذه الأساليب تستمد أهميتها من أهمية وظائف الإدارة في المؤسسات المختلفة

ومن أهم خصائص (أساليب) المحاسبة الإدارية أنها تمتاز بالمرنة والتطور، مما جعلها تواكب مع التغيرات التي حدثت في بيئه الأعمال حتى تعكس (نور وأخرون: 2002م، ص21)<sup>(10)</sup>

1. زيادة الاهتمام بالمشروعات الخدمية.
2. التعامل مع الابتكارات.
3. المنافسة العالمية.

4. التركيز على العملاء.
5. فريق عمل متعدد الوظائف.
6. التنوع ودورة حياة المشروعات.
7. المنافسة القائمة على الوقت (نور، وأخرون: 2002م، ص 21) <sup>(11)</sup>.
8. المعلومات والتطور الفني في الاتصالات.
9. إدارة المخزون الفوري.
10. الجودة الشاملة.
11. إعادة هندسة العمليات.
12. نظم الإنتاج المرنة.
13. نظرية القيود.

### **ثالثاً - أنواع أساليب المحاسبة الإدارية:**

ت تكون أساليب المحاسبة الإدارية من العديد من القوانين والمعادلات المتعددة التي تقيس الأداء ، ودون الإسهاب في تلك القوانين والمعادلات، يمكن الاختصار هنا – كمثال – على القوانين والمعادلات التي تقيس التكاليف والإيرادات من خلال أسلوب التكلفة الحجم الربح كأحد أساليب المحاسبة الإدارية والتي تتمثل في الآتي:

- إيجاد عدد الوحدات التي تعمل على تغطية التكاليف الثابتة دون ربح أو خسارة بالقوانين الآتية:

$$1. \text{ نقطة التعادل بالوحدات} =$$

التكاليف الثابتة / (سعر بيع الوحدة – تكلفة الوحدة الواحدة المتغيرة)

$$2. \text{ نقطة التعادل بالدولارات} =$$

التكاليف الثابتة / (سعر بيع الوحدة – تكلفة الوحدة الواحدة المتغيرة) / سعر بيع الوحدة

- إيجاد هامش الربح الذي يساهم في تغطية التكاليف المتغيرة فقط بالمعاملة الآتية:

$$\text{هامش المساهمة (الربح)} = \text{سعر بيع الوحدة} - \text{تكلفة المتغيرة للوحدة}$$

- إيجاد نسبة هامش المساهمة التي ساهمت في تغطية التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة (بالمعاملة التالية) = سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة / سعر بيع الوحدة

♦ إيجاد عدد الوحدات التي تمثل نقطة الأمان للمؤسسة بالمعادلة التالية:

هامش الأمان بالوحدات = عدد وحدات المبيعات - عدد وحدات المبيعات المخططة

♦ أو إيجاد قيمة الوحدات التي تحقق هامش الأمان بالمعادلة الآتية:

هامش الأمان بالدولارات = المبيعات - مبيعات التعادل

ويستخدم في قياس التكاليف المتغيرة في المحاسبة الإدارية تكلفة الوحدة الواحدة؛ لأنها تكون ثابتة على كل مستويات النشاط، وتعتمد عليها المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات قصيرة الأجل، على العكس تماماً يستخدم في قياس التكاليف الثابتة التكلفة الكلية للقرارات طويلة الأجل؛ لأن تكلفة الوحدة الواحدة منها متغيرة، تتغير بمستويات النشاط المختلفة.

ولكي تقف إدارة المؤسسة على الإيرادات التي تعمل على تغطية التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة تعد قائمة الدخل كالتالي:

قائمة الدخل = الإيرادات - التكاليف المتغيرة = هامش المساهمة - التكاليف الثابتة  
= صافي الربح

وهذه المعادلات يمكن لإدارة المؤسسة أن تستخلص منها العديد من الأساليب لكي تتفق وما ترغب فيه الإدارة من معلومات

### المبحث الثالث:

#### مفهوم ريادة الأعمال:

##### أولاً - تعريف مفهوم ريادة (أو ريادية) الأعمال:

###### 1. تعريف مفهوم الريادية:

الريادة تهدف إلى محاكاة ما تتوقعونه من التعامل المميز وتسعى إلى أن تكون السبّاقة في تحقيق رغباتكم ومتطلباتكم على أكمل وجه، إضافةً إلى الخصوصية التامة (<sup>12</sup>) . (<http://webcache.googleusercontent.com>) .

تعريف آخر لمفهوم ريادة الأعمال: هي أن يوظف الإنسان نفسه بنفسه بإنشاء منظمة جديدة يبدأ فيها عمله الخاص منفرداً أو مع فريق عمل خاص به، وتعتمد ريادة الأعمال على الحرية في التفكير و القدرة على الإبداع والتميز، فقد وهبنا الله العقل لنفسه ولذاته لنبدع (جمال الإنترنيت) <sup>(13)</sup> .

مما سبق يلاحظ بأن الريادة (والريادية) عامة، وفي مجال الأعمال على وجه الخصوص تعني: بالنسبة للمشاريع الجديدة الابتكار والإثبات بما هو جديد.

أما بالنسبة للمشاريع القائمة تعني التحسين والتطور لما هو موجود حتى توافر ما يستجد من أحداث.

أما دليل الريادة في مجال خدمة العملاء بالفنادق فهي تمثل في (الشاهد:  
الأنترنيت) <sup>(14)</sup>

1. السرعة.
2. الضيافة.
3. التوجيه السليم للمعاملات.
4. الإرشاد السليم للعميل.
5. خطابات الشكر.
6. فورية الرد على الهاتف.
7. العمل سليماً من المرة الأولى.
8. مصداقية الوعود.
9. المبادرة بالاتصال.
10. انعدام الشكاوى.
11. النظافة والمظهر العام.
12. التعاون بين الإدارات بالفندق.

#### **المبحث الرابع: الإطار العام للمؤسسات الفندقية:**

تُعدُّ المؤسسات الفندقية وحدات اقتصادية خدمية، ذات أنشطة متنوعة تسعى للربح، وتتميز من غيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى بكثافة رأس المال.

**أولاً - طبيعة النشاط الفندقي (السجاعي: 2010، ص ص 13 - 12) :**

يتميز النشاط الفندقي بمزايا عدة وهي:

1. الابتكار والتطور: حيث يمكن للموظف أن يبتكر ويتطور من المنتجات والخدمات الفندقية بشكل مستمر.

2. الترقى: ويعنى التدرج في السلم الوظيفي وممارسة الوظائف الإدارية المتنوعة.
3. الإنجاز: أداء الإعمال على أكمل وجه وتحقيق رضا العميل.
4. الإشراف: يجب على الموظف أن يتعلم كيفية متابعة وتقيم الأعمال المختلفة.
5. التنوع: ليس هناك عمل روتيني في المؤسسات الفندقية.
6. التحسين: أي تحسين الخدمة للعميل حتى تتوافق مع ما يرغب من نزوله في الفندق

#### **ثانياً - خصائص النشاط الفندقي:**

- في الأدبيات المختلفة وجد أن النشاط الفندقي يتميز بخصائص عده من أهمها:
1. تقديم خدمات ذات جودة عالية المستوى.
  2. الصناعة الفندقية صناعة كثيفة رأس المال.
  3. موسمية النشاط الفندقي.
  4. تأثر النشاط الفندقي بالأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
  5. العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في النشاط الفندقي، صناعة الضيافة والفنقة.
  6. التنسيق التام بين الأقسام المختلفة لضمان تقديم الخدمات بكفاءة.
  7. السمعة الحسنة للفندق.
  8. عدم قابلية المنتج الفندقي للتخزين.
  9. النشاط الفندقي خدمي وتجاري وصناعي.
  10. التعامل النقدي الفوري

#### **ثالثاً - أهداف النشاط الفندقي:**

ومن خلال طبيعة النشاط الفندقي ومزاياه تستنتج الأهداف التي يجب أن تسعي إدارة الفندق لتحقيقها، وتتمثل في الأهداف الآتية (السجاعي: 2010م)<sup>(16)</sup>.

1. زيادة الإيرادات.
2. تخفيض التكاليف.
3. تحقيق رضاء (العميل) وكذلك رضاء الموظف والعامل.

#### 4. إعطاء الصورة الحسنة للفندق.

### **المبحث الخامس: الدراسة الميدانية للبحث:**

#### **أولاًـ إجراءات البحث:**

##### **1. مجتمع البحث وعينته:**

أ. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من الفنادق العاملة كلها بالسودان والمراجعين وأساتذة الجامعات.

ب. عينة البحث: تكون عينة البحث:

- من الفنادق العاملة بولاية الخرطوم والتي تتميز بالمميزات الآتية:
  - السمعة الطيبة.
  - الموقع المتميز.
  - كثافة رأس المال.
- المراجعين العاملين بولاية الخرطوم.
- أساتذة الجامعات في كليات العلوم الإدارية وكليات الضيافة والفندقة.

واختيرت عينة البحث كما يأتي:

- ثلاثة أشخاص من إدارة الفندق هم: المدين، والمراقب المالي، والمراجع الداخلي.
- المراجعون الذين قاموا بمراجعة حسابات الفنادق.
- الأساتذة الأكاديميون في كليات العلوم الإدارية الذين درسوا مادة المحاسبة الإدارية، وفي كليات الضيافة والفندقة.

**ثانياً - تصميم الاستبيانة: صممت استبيانات البحث واشتملت على قسمين:**

- **القسم الأول:** اشتغل على البيانات الشخصية وهي: العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمهنة، وسنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** اشتغل على ثلاث فرضيات كل منها احتوت على (10) عبارات.

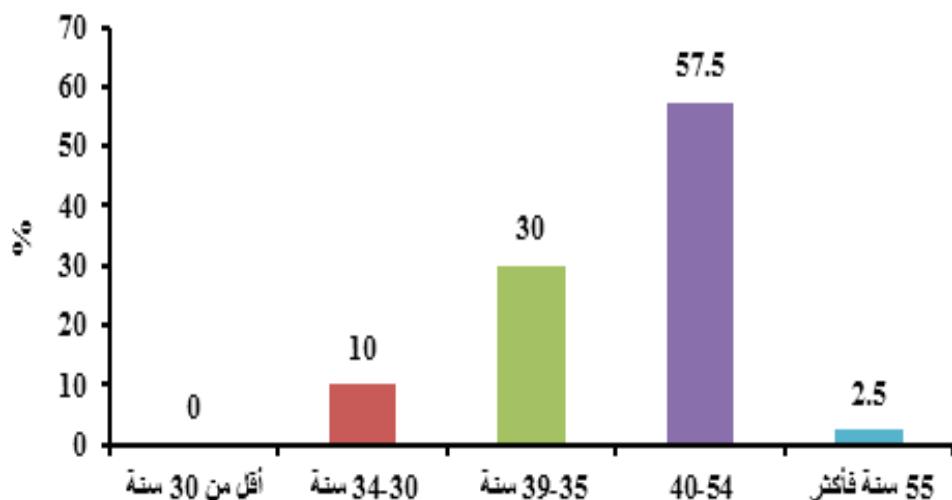
عدد الاستبيانات الموزعة كانت حوالي 100 استبانة رجع منها 83 استبانة بنسبة 83%.

وتحكمت الاستبانة من عدد من أساتذة الجامعات، وخاصة ممن يقومون بتدريس مادة المحاسبة الإدارية ومادة الضيافة والفنقة والسياحة بالجامعات السودانية.

واستخدم في تحليل بيانات الاستبانة برنامج SPSS للحزم الإحصائية بنظام لكيارات الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايده، لا أتفق، لا أتفق بشدة).

#### ♦ القسم الأول - تحليل البيانات الشخصية:

##### 1. العمر:



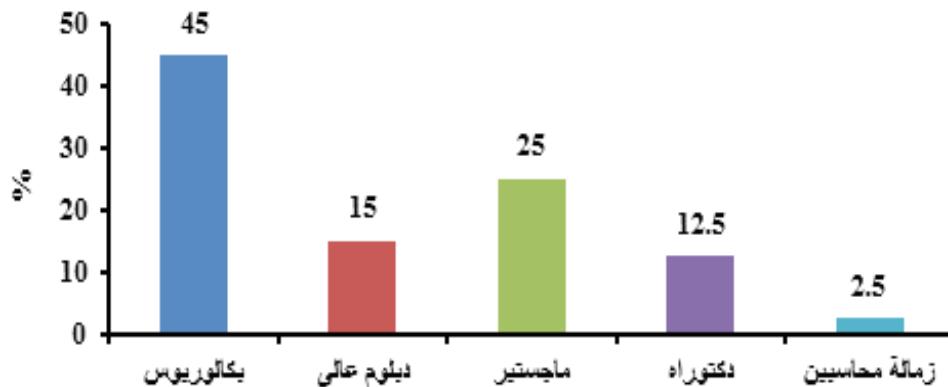
الشكل (1)

التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب العمر

يلاحظ من نتائج الشكل (1) أعلى حيث يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب العمر. نسبة 57.5% أعمارهم تتراوح بين 50 – 54 سنة، ونسبة 30% أعمارهم بين 35 – 39 سنة ونسبة 10% منهم أعمارهم تتراوح بين 30 – 34 سنة، ونسبة 2.5% أعمارهم 55 سنة فأكثر.

يستنتج من ذلك بان إجابات أفراد عينة البحث كانت ممن يتسمون بالنضج فيمكن الاعتماد عليها في نتائج البحث

## 2. المؤهل العلمي:

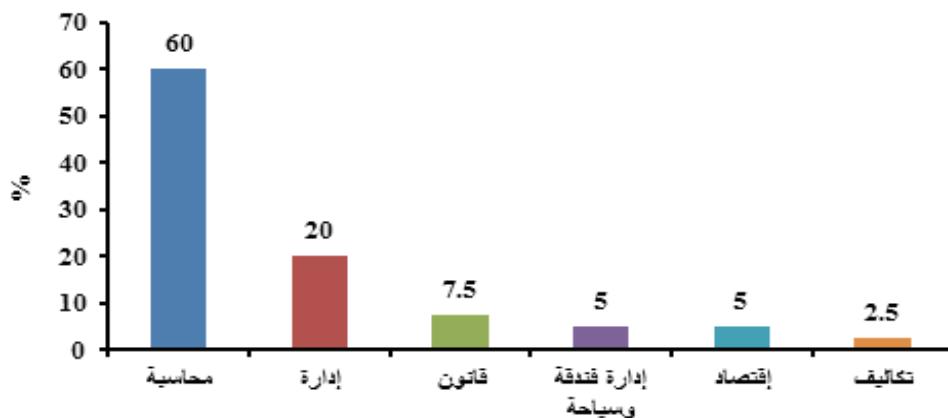


(2) الشكل

التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث موضح بالشكل (2) أعلاه، حيث أن نسبة 45% منهم يحملون درجة البكالوريوس، 25% ماجستير 15% دبلوم عالي، 12.5% دكتوراه و 2.5% لديهم زمالة محاسبين، مما يدل على أن إجابات عينة البحث لها مدلولها العلمي.

## 3. التخصص العلمي:



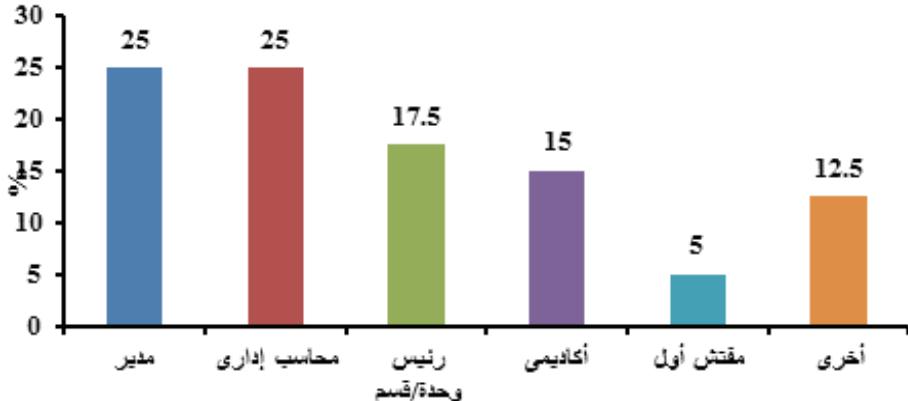
(3) الشكل

التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب التخصص العلمي

التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب التخصص العلمي موضح في الشكل (3) أعلاه، معظم أفراد عينة البحث نسبة 60% تخصصهم محاسبة، 20% تخصصهم إدارة، 7.5% تخصصهم قانون، 5% تخصصهم إدارة فندقه وسياحة واقتصاد على التوالي،

و 2.5% تخصيصهم تكاليف، مما يعني إن إجابات عينة البحث تحمل الصفة العلمية، لأنها تحمل تخصص المحاسبة، وهم الذين لديهم دراية بأساليب المحاسبة الإدارية

#### 4. المهنة:

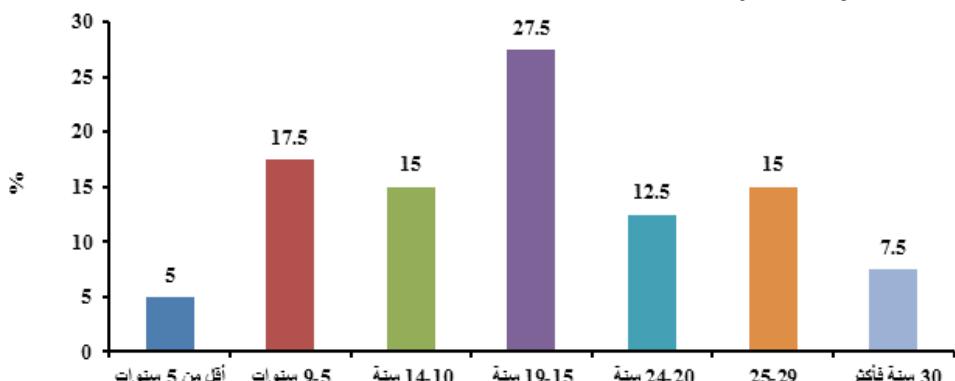


(4) الشكل

#### التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المهنة

نتائج الشكل (4) أعلاه توضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المهنة. نسبة 25% منهم مديرون، ومحاسبون إداريون، 17.5% رؤساء وحدات / أقسام، 15% أكاديميون، 5% مفتشون أوائل و 12.5% أخرى وتشمل مراجعاً خارجياً، مفتش ضرائب، مشرفاً إدارياً، موظفاً، مساعد مدير، ويدل ذلك على أن إجابات عينة البحث كانت من لهم خبرة في مجال اتخاذ القرارات.

#### 5. سنوات الخبرة:



(5) الشكل

#### التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة

التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة موضح في الشكل (5) أعلاه، نسبة 5% منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، 17.5% خبرتهم تتراوح بين 5 – 9 سنوات، 15% خبرتهم تتراوح بين 10 – 14 سنة و 25% – 29 سنة على التوالي، 27.5% خبرتهم تتراوح بين 15 – 19 سنة، 12.5% خبرتهم تتراوح بين 20 – 24 سنة، و 7.5% خبرتهم 30 سنة فأكثر. يعني ذلك بان إجابات عينة البحث صدرت من لديهم خبرة طويلة في مجال إدارة وحسابات الفنادق

#### الجدول (1)

القسم الثاني: تحليل فرضيات البحث: الفرضية الأولى: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين الأداء في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحفيض التكاليف

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أوفق		محايد		أوفق		أوفق بشدة		العبارة
			%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,001	0,89	١	١	٢,٥	١	٢,٥	١	٦٠,٠	٢٤	٣٥,٠	١٤	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية لتحديد نقطة التعادل للخدمات يحقق تحسين الربحية في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,001	0,92	١	١	١	١	٥,٠	٢	٥٧,٥	٢٣	٣٧,٥	١٥	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين اختيار الطريقة الأمثل لتسخير الخدمة في المؤسسات الفندقية يؤدي إلى زيادة الربحية
علاقة ارتباط ضعيفة موجبة	0,63	0,46	٧,٥	٣	٧,٥	٣	٢٠,٠	٨	٣٠,٠	١٢	٣٥,٠	١٤	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين اختيار الطريقة المناسبة لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقية يؤدي إلى تحفيض التكاليف الرأسمالية
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,004	0,72	١	١	٥,٠	٢	١٢,٥	٥	٤٥,٠	١٨	٣٧,٥	١٥	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين زيادة الإيرادات لتغطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط ضعيفة موجبة	0,650	0,48	٢,٥	١	٧,٥	٣	٢٠,٠	٨	٥٠,٠	٢٠	٢٠,٠	٨	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية باستخدام طريقة هامش الأمان يحقق تحسين تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقية مما يحافظ على مستوى الإيرادات

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أوفق		محايد		أوفق		أوفق بشدة		العبارة
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,001	0,89	-	-	2,5	1	2,5	1	62,5	25	32,5	1	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في التخطيط الإستراتيجي يحقق تحسين كفاءة الخدمة المستقبلية في المؤسسات الفندقية مما يساعد على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف

### تابع الجدول (1)

الفرضية الأولى: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين الأداء في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أوفق		محايد		أوفق		أوفق بشدة		العبارة
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,001	0,93	-	-	-	-	2,5	1	70,0	28	27,5	1	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,004	0,74	-	-	2,5	1	15,0	6	60,0	24	22,5	9	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في الفصل بين التكاليف المتغيرة والتکالیف الثابتة يحقق تحسين تغطية التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,001	0,91	-	-	-	-	5,0	2	52,5	21	42,5	17	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية مما يؤدي لزيادة الربحية وتخفيض التكاليف
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,004	0,76	-	-	2,5	1	12,5	5	52,5	21	32,5	13	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في التوجيهي يحقق تحسين أداء الخدمة في المؤسسات الفندقية مما يؤدي لزيادة الربحية وتخفيض التكاليف

### تحليل عبارات الفرضية الأولى: الجدول (1)

تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين الأداء في المؤسسات الفندقية

▪ العبرة الأولى: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية لتحديد نقطة التعادل للخدمات

يحقق تحسين الربحية في المؤسسات الفندقية:

%35 من المبحوثين موافقون بشدة، 60% موافقون، 2.5% محايدون وغير موافقين على التوالي.

■ العباره الثانية: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين، اختيار الطريقة الأمثل لتسعير الخدمة في المؤسسات الفندقية:

%37.5 من المبحوثين موافقون بشدة، 57.5% موافقون و 5% محايدون.

■ العباره الثالثة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين اختيار الطريقة المناسبة لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقية:

%35 من المبحوثين موافقون بشدة، 30% موافقون، 20% محايدون، 7.5% غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي.

■ العباره الرابعة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين الإيرادات لتغطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقية:

%37.5 من المبحوثين موافقون بشدة، 45% موافقون، 12.5% محايدون و 5% غير موافقين.

■ العباره الخامسة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية باستخدام طريقة هامش الأمان، يحقق تحسين تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقية:

%20 من المبحوثين موافقون بشدة، 50% موافقون، 20% محايدون، 7.5% غير موافقين و 2.5% غير موافقين بشدة.

■ العباره السادسه: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية عند استخدام التخطيط الاستراتيجي، يحقق تحسين كفاءة الخدمة المستقبليه في المؤسسات الفندقية:

%32.5 من المبحوثين موافقون بشدة، 62.5% موافقون، 2.5% محايدون وغير موافقون بشدة.

■ العباره السابعة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية:

%27.5 من المبحوثين موافقون بشدة، 70% موافقون، و 2.5% محايدون

- العبارة الثامنة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، يحقق تحسين تغطية التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقية: 22.5% من المبحوثين موافقون بشدة، 60% موافقون، 15% محايدون و 2.5% غير موافقين.
- العبارة التاسعة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تحسين أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية: 42.5% من المبحوثين موافقون بشدة، 52.5% موافقون و 5% محايدون.
- العبارة العاشرة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في التوجيه يحقق تحسين أداء الخدمة في المؤسسات الفندقية: 32.5% من المبحوثين موافقون بشدة، 52.5% موافقون، 12.5% محايدون و 2.5% موافقون بشدة.

#### نتائج تحليل عبارات الفرضية الأولى:

- يلاحظ من الجدول (1) أعلاه إن هناك علاقة ارتباط قوية جداً موجبة بمستوى معنوية (0,001) بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية الآتية:
1. تحديد نقطة التعادل للخدمات يحقق تحسين الربحية في المؤسسات الفندقية.
  2. تحقيق تحسين اختيار الطريقة الأمثل لتعseير الخدمة في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي لزيادة الربحية وتخفيض التكاليف.
  3. في التخطيط الاستراتيجي يحقق تحسين كفاءة الخدمة المستقبلية في المؤسسات الفندقية، مما يساعد على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف.
  4. تحقيق تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية.
  5. تحقيق تحسين أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي لزيادة الربحية وتخفيض التكاليف، مما يؤدي لقبول الفرضية ورفض فرضية عدم. بينما يوجد ارتباط قوي موجب بمستوى معنوية (0,004) بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية الآتية:
1. تحقق تحسين زيادة الإيرادات لتغطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقية.

2. في الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة يحقق تحسين تغطية التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقية.

3. في التوجيه، يحقق تحسين أداء الخدمة، مما يؤدي لزيادة الربحية وتخفيف التكاليف في المؤسسات الفندقية، مما يؤدي لقبول الفرضية بينما لا يوجد أي ارتباط في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية الآتية:

1. تحسين اختيار الطريقة المناسبة لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقية يؤدي إلى تخفيف التكاليف الرأسمالية.

2. استخدام طريقة هامش الأمان لتحسين تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقية، مما يحافظ على مستوى الإيرادات.

#### الجدول (2)

**الفرضية الثانية: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطور الأداء في المؤسسات الفندقية مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتخفيف التكاليف**

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل إرتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أافق		محايد		أافق		أوفق بشدة		العبارة
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,004	0,73	١	١	٢,٥	١	٧,٥	٣	٦٥,٠	٢٦	٢٥,٠	١٠	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية لتحديد نقطة التعادل للخدمات يحقق تطوير طرق زيادة الربحية وتخفيف التكاليف في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,004	0,76	١	١	٢,٥	١	١٢,٥	٥	٧٠,٠	٢٨	١٥,٠	٦	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطوير أساليب اختيار الخدمات في المؤسسات الفندقية لزيادة الربحية
علاقة ارتباط ضعيفة موجبة	0,670	0,46	٧,٥	٣	٧,٥	٣	٢٧,٥	١١	٣٥,٠	١٤	٢٢,٥	٩	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطوير اختيار الطريقة المناسبة لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط موجبة	0,054	0,53	١	١	٥,٠	٢	١٥,٠	٦	٦٥,٠	٢٦	١٥,٠	٦	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطوير الخدمات الأساسية لزيادة الإيرادات لتغطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقية

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أافق		محايد		أافق		أوفق بشدة		العبارة
			%	و	%	و	%	و	%	و	%	و	
علاقة ارتباط موجبة	0,052	0,51	١	-	12,5	٥	17,5	٧	52,5	٢١	17,5	٧	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية باستخدام طريقة هامش الأمان يحقق تطوير تحديد تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقية للمحافظة على مستوى الربحية
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,003	0,77	١	-	2,5	١	7,5	٣	50,0	٢٠	40	١٦	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية عند استخدام التخطيط الإستراتيجي يحقق تطوير كفاءة الخدمة المستقبلية في المؤسسات الفندقية مما يؤدي لتخفيض سعر التكلفة

### تابع الجدول (2)

الفرضية الثانية: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطور الأداء في المؤسسات الفندقية مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أافق		محايد		أافق		أوفق بشدة		العبارة
			%	و	%	و	%	و	%	و	%	و	
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,003	0,78	١	-	2,5	١	5,0	٢	65,0	٢٦	27,5	١١	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطوير عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,002	0,87	١	-	2,5	١	17,5	٧	65,0	٢٦	15,0	٦	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة يحقق تطوير تغطية التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,002	0,85	١	-	2,5	١	7,5	٣	65,0	٢٦	25,0	١٠	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطوير أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أوفق		محايد		أوفق		أوفق بشدة		العبارة
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
علاقة ارتباط موجبة	0,053	0,55	١	١	٥٥	٢	٢١	٥	٥٥	٢٢	٢٧	٢	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في التوجيه يحقق تطوير أداء الخدمة في المؤسسات الفندقية

### تحليل عبارات الفرضية الثانية: الجدول (2)

تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطور الأداء في المؤسسات الفندقية

- العبارة الأولى: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية لتحديد نقطة التعادل للخدمات يحقق تطوير طرق الرجبيّة في المؤسسات الفندقية:  
%25 من المبحوثين موافقون بشدة، 65% موافقون، 7.5% محايدون و 2.5% غير موافقين.
- العبارة الثانية: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطوير أساليب اختيار الخدمات في المؤسسات الفندقية:  
%15 من المبحوثين موافقون بشدة، 70% موافقون، 12.5% محايدون و 2.5% غير موافقين.
- العبارة الثالثة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطوير اختيار الطريقة المناسبة لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقية:  
%22.5 من المبحوثين موافقون بشدة، 35% موافقون، 27.5% محايدون و 7.5% غير موافقين وغير موافقين بشدة على التوالي.
- العبارة الرابعة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، يحقق تطوير الخدمات الأساسية لزيادة الإيرادات لتغطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقية:  
%15 من المبحوثين موافقون بشدة، 65% موافقون، 15% محايدون و 5% غير موافقين.
- العبارة الخامسة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية باستخدام طريقة هامش الأمان، يحقق تطوير تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقية:  
%17.5 من المبحوثين موافقون بشدة، 52.5% موافقون، 17.5% محايدون

و12.5% غير موافقين.

▪ العبارة السادسة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية عند استخدام التخطيط الاستراتيجي، يحقق تطوير كفاءة الخدمة المستقبلية في المؤسسات الفندقية:

%40 من المبحوثين موافقون بشدة، %50 موافقون، %7.5 محايدون، و%2.5 غير موافقين.

▪ العبارة السابعة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، يحقق تطوير عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية:

%27.5 من المبحوثين موافقون بشدة، %65 موافقون، %5 محايدون و%2.5 غير موافقين.

▪ العبارة الثامنة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، يحقق تطوير تغطية التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقية:

%15 من المبحوثين موافقون بشدة، %65 موافقون، %17.5 محايدون و%2.5 غير موافقين.

▪ العبارة التاسعة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق تطوير أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية:

%25 من المبحوثين موافقون بشدة، %65 موافقون، %7.5 محايدون و%2.5 غير موافقين.

▪ العبارة العاشرة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في التوجيه، يحقق تطوير أداء الخدمة في المؤسسات الفندقية:

%27.5 من المبحوثين موافقون بشدة، %55 موافقون، %12.5 محايدون و%5 غير موافقين.

### نتائج تحليل عبارات الفرضية الثانية:

يلاحظ من الجدول (2) أعلاه إن هناك علاقة ارتباط قوية جداً موجبة بمستوى معنوية (0.002) بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية الآتية:

1. الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، يحقق تطوير طريقة تغطية التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقية.

2. تحقيق تطوير أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية.
- بينما توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بمستوى معنوية (بين 0,003 و 0,004) بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية الآتية:
1. عند استخدام التخطيط الاستراتيجي، يحقق تطوير كفاءة الخدمة المستقبلية في المؤسسات الفندقية.
  2. يحقق تطوير عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية.
  3. تحديد نقطة التعادل للخدمات، يحقق تطوير طرق الربحية في المؤسسات الفندقية.
  4. يحقق تطوير أساليب اختيار الخدمات في المؤسسات الفندقية.
- بينما توجد علاقة ارتباط موجبة بمستوى معنوية (0,05) بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية التالية:
1. يحقق تطوير الخدمات الأساسية لزيادة الإيرادات لتعطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقية.
  2. في التوجيه، يحقق تطوير أداء الخدمة في المؤسسات الفندقية.
  3. عند استخدام طريقة هامش الأمان، يحقق تطوير تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقية.
- بينما لا يوجد أي ارتباط في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارة الفرضية التالية:
- ♦ تطوير اختيار الطريقة المناسبة لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقية

### الجدول (3)

الفرضية الثالثة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار الأداء في المؤسسات الفندقية  
مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتخفيف التكاليف

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أافق		محاييد		أافق		أوفق بشدة		العبارة
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,017	0,69	١	١	٥	٢	١٠,٠	٤	٥٥	٢٢	٣٠,٠	٢	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار طرق جديدة لزيادة الربحية وتخفيف التكاليف في المؤسسات الفندقية

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل إرتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أافق		محايد		أافق		أوفق بشدة		العبارة
			%	و	%	و	%	و	%	و	%	و	
علاقة ارتباط موجبة	0,053	0,54	١	-	١٠,٠	٤	١٢,٥	٥	٥٢,٥	٢١	٢٥,٠	١٠	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار خدمات جديدة في المؤسسات الفندقية مما يؤدي لزيادة الربحية
علاقة ارتباط ضعيفة موجبة	0,712	0,38	٧,٥	٣	٧,٥	٣	٣٥,٠	١٤	٣٢,٥	١٣	١٧,٥	٧	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار طرق أخرى لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,004	0,74	١	-	٥,٠	٢	١٧,٥	٧	٦٠,٠	٢٤	١٧,٥	٧	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار في الخدمات الأساسية لزيادة الإيرادات لتغطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط موجبة	0,052	0,51	١	-	٥,٠	٢	٢٠,٠	٨	٦٢,٥	٢٥	١٢,٥	٥	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية باستخدام طريقة هامش الأمان يحقق ابتكار جديد في تخفيض تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,002	0,81	١	-	٢,٥	١	٢,٥	١	٦٧,٥	٢٧	٢٧,٥	١١	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار كفاءة عالية في الخدمة في المؤسسات الفندقية مما يؤدي لزيادة الربحية

## (3) تابع الجدول

**الفرضية الثالثة:** تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار الأداء في المؤسسات الفندقية  
ما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتخفيف التكاليف

تفسير النتيجة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	لا أوفق بشدة		لا أافق		محايد		أافق		أوفق بشدة		العبارة
			%	و	%	و	%	و	%	و	%	و	
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,004	0,72	١	١	٥,٠	٢	٧,٥	٣	٦٠,٠	٢٤	٢٧,٠	١١	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار جديد في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,050	0,56	١	١	٥,٠	٢	٢٢,٥	٩	٥٢,٥	٢١	٢٠,٠	٨	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة يحقق ابتكار جديد في تخطيط التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية موجبة	0,003	0,79	١	١	٥,٠	٢	١٠,٠	٤	٤٥,٠	١٨	٤٠,٠	١٦	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار جديد في أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية
علاقة ارتباط قوية جداً موجبة	0,002	0,83	١	١	١٠,٠	٤	١٢,٥	٥	٤٧,٥	١٩	٥٠,٠	١٢	تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في التوجيه يحقق ابتكار جديد في أداء الخدمة في المؤسسات الفندقية لزيادة الربحية وتخفيف التكاليف

## (3) تحليل عبارات الفرضية الثالثة: الجدول

**تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار الأداء في المؤسسات الفندقية**

- العبارة الأولى: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار طرق جديدة لزيادة الربحية في المؤسسات الفندقية:

٣٠% من المبحوثين موافقون بشدة، ٥٥% موافقون، ١٠% محايدون و ٥% غير موافقين

- العبارة الثانية: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكار خدمات جديدة في المؤسسات الفندقية:

%25 من المبحوثين موافقون بشدة، %52.5 موافقون، %12.5 محايدين و%10 غير موافقين.

■ العباره الثالثه: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، يحقق ابتکار طرق أخرى لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقيه:

%17.5 من المبحوثين موافقون بشدة، %32.5 موافقون، %35 محايدين، %7.5 غير موافقين وغير موافقين على التوالى.

■ العباره الرابعه: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، يحقق ابتکار في الخدمات الأساسية لزيادة الإيرادات لتغطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقيه:

%17.5 من المبحوثين موافقون بشدة، %60 موافقون، %17.5 محايدين و%5 غير موافقين.

■ العباره الخامسه: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية باستخدام طريقة هامش الأمان، يحقق ابتکار جديد في تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقيه:

%12.5 من المبحوثين موافقون بشدة، %62.5 موافقون، %20 محايدين و%5 غير موافقين.

■ العباره السادسه: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، يحقق ابتکار كفاءة عالية في الخدمة في المؤسسات الفندقيه:

%27.5 من المبحوثين موافقون بشدة، %67.5 موافقون، %2.5 محايدين وغير موافقين، على التوالى.

■ العباره السابعة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتکاراً جديداً في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقيه:

%27.5 من المبحوثين موافقون بشدة، %60 موافقون، %7.5 محايدين و%5 غير موافقين

■ العباره الثامنة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف، الثابتة، يحقق ابتکاراً جديداً في تغطية التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقيه:

%20 من المبحوثين موافقون بشدة، %52.5 موافقون، %22.5 محايدين و%5 غير موافقين.

■ العbara التاسعة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، يحقق ابتكاراً جديداً في أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية:

40% من المبحوثين موافقون بشدة، 45% موافقون، 10% محايدون و 5% غير موافقين

■ العbara العاشرة: تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية، في التوجيه، يحقق ابتكاراً جديداً في أداء الخدمة في المؤسسات الفندقية:

50% من المبحوثين موافقون بشدة، 47.5% موافقون، 12.5% محايدون و 10% غير موافقين

### نتائج تحليل عبارات الفرضية الثالثة:

يلاحظ من الجدول (3) أعلاه إن هناك علاقة ارتباط قوية جداً موجبة بمستوى معنوية (0,002) بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية الآتية:

1. يحقق ابتكار كفاءة عالية في الخدمة في المؤسسات الفندقية.

2. في التوجيه يحقق ابتكاراً جديداً في أداء الخدمة في المؤسسات الفندقية.

بينما توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بمستوى معنوية (بين 0,003 و 0,004) بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية الآتية:

1. تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يحقق ابتكاراً جديداً في أسلوب الرقابة الإدارية في المؤسسات الفندقية.

2. يحقق ابتكاراً في الخدمات الأساسية لزيادة الإيرادات لتغطية التكاليف المتغيرة في المؤسسات الفندقية.

3. يحقق ابتكاراً جديداً في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية.

4. يحقق ابتكاراً طرق جديدة لزيادة الربحية في المؤسسات الفندقية.

بينما توجد علاقة ارتباط موجبة بمستوى معنوية (بين 0,050 و 0,053) بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارات الفرضية الآتية:

1. في الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة يحقق ابتكاراً جديداً في تغطية التكاليف الثابتة في المؤسسات الفندقية.

2. في استخدام طريقة هامش الأمان يحقق ابتكاراً جديداً في تكلفة الخدمة في مواسم الكساد في المؤسسات الفندقية.

3. يحقق ابتكار خدمات جديدة في المؤسسات الفندقية.

بينما لا يوجد أي ارتباط في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعبارة الفرضية الآتية:

1. يحقق ابتكار طرق أخرى لإهلاك الأصول الثابتة بالمؤسسات الفندقية.

## النتائج التوصيات

### أولاً - النتائج:

من خلال تحليل فرضيات البحث وفق العبارات الواردة مع كل فرضية توصل البحث للنتائج الآتية:

1. إن تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات الفندقية يعمل على تحقيق الريادية من خلال:

- زيادة الإيرادات والربحية عن طريق تحسين وتطوير وابتكار الأداء في أداء الخدمات في المؤسسات الفندقية.

- تخفيض التكاليف عن طريق تحسين وتطوير وابتكار الأداء في أداء الخدمات في المؤسسات الفندقية.

2. كما أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية قد يساهم في تطوير وابتكار في تكلفة الخدمة في أوقات الكساد، مما يحافظ على إيرادات الفندق ويبقيه في سوق المنافسة.

### ثانياً - التوصيات:

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الباحثة:

1. الاهتمام من قبل إدارة الفندق بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة كأساليب علمية في عمليات اتخاذ القرارات لزيادة الإيرادات والربحية وتخفيض التكاليف، وخاصة في مواسم الكساد.

2. كما توصي الباحثة بعمل العديد من الدراسات في مجال المحاسبة الإدارية وتطبيقاتها في المؤسسات الخدمية.

## الهوامش:

1. Adler, R., Everett, A., and Waldron, M., (2000) , Advanced Management Techniques in Manufacturing Utilization, Benefits and Barriers to Implementation, Accounting Forum, PP131 - 150.
2. د. منصور، محمد محمد، 2002: دور الاساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، 12 – 51.
3. الملحم، عدنان بن عبد الله (2003) ، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين جامعة القاهرة، العدد الواحد والستون السنة الثانية والأربعون، ص ص 325 – 227
4. زعرب، حمدي شحده (2007) ، دراسة مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المساهمة الصناعية في قطاع غزة (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة الأزهر غزة للعلوم الإنسانية، المجلد التاسع العدد الاول، ص ص. 141 – 162
5. جودة، عبد الحكيم، عويس خالد، (2007) ، استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة لأغراض تسعير الخدمات – دراسة ميدانية على أحد المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة اربد للبحوث والدراسات، جامعة اربد الأهلية، ص ص 155 – 200.
6. دحمدي شحده محمود زعرب: دراسة تحليلية لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة ميدانية) مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، ص 1 – 28 يونيو 2013
7. د. محمد تيسير، عبد الحكيم الرجبي، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2004م، ص 6.
8. دأحمد حامد حاج، المحاسبة الإدارية، تخطيط، رقابة، اتخاذ قرارات، مكتبة الأصيل بالمنصورة، ط 3، 1998م ص 2.
9. دمكرم عبد المسيح باسيلي، المحاسبة في المنشآت الفندقية، رؤية إدارية، المكتبة العصرية، ط 2، 2002م، ص 30.

10. د.أحمد محمد نور، وأخرون، مبادئ المحاسبة الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص 21.
11. المرجع السابق 21.
12. <http://webcache.googleusercontent.com>.
13. إعداد محمد جمال الشاه من الإنترنيت.
14. المرجع السابق.
15. د. محمود محمود السجاعي، المحاسبة في المنشآت الفندقية (مالية وتكاليف)، المكتبة العصرية، 2010م، ص ص 12 – 13.
16. المرجع السابق، ص 13.

