**المبحث الرابع – الكفاءة الإنتاجية**

**أولاً- المفهوم** : تعبر العملية الإنتاجية عن مجموع الطاقات المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها وفق تنظيم معين بهدف تصنيع الأشياء المادية التي تلبي حاجات الأفراد و المجتمعات، و هي الميدان الذي يعمل فيه العدد الأكبر من القوة العاملة ومكان تجمع الموارد الإنتاجية ومزجها، وتمارس العملية الإنتاجية على مستوى المنظمة لتحقيق الوفرات بكفاءة عالية ورغبة في التحسين والتطوير.

ويعد تعبير الكفاءة الإنتاجية للفندق تعبيراً متكاملاً، فهو أشمل من لفظي الكفاءة والإنتاجية للفندق كل على حده، أما **كفاءة الفندق** فتعبر عن درجة مهارته في تحقيق النتائج المنشودة بأقل تحقيق ممكن من مدخلاته المتمثلة بالجهد البشري والإنفاق على التجهيزات والمواد ...إلخ، وأما **إنتاجية الفندق** فهي عبارة عن العلاقة أو النسبة بين مخرجاته ومدخلاته خلال فترة زمنية معينة. بناءً على ماتقدم أعلاه، ويمكن التعبير عن الكفاءة الإنتاجية للفندق بالنسبة التالية :

الكفاءة الإنتاجية للفندق = المخرجات / المدخلات \* 100%

هذه النسبة يمكن زيادتها بواحد أو أكثر من البدائل التالية :

1. زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابة.
2. زيادة المخرجات بمعدل أكبر من الزيادة في المدخلات .
3. زيادة المخرجات مع إنخفاض في المدخلات.
4. إنخفاض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابة.
5. إنخفاض المدخلات بمعدل أكبر من إنخفاض المخرجات.

حيث أن البدائل الثلاثة الأولى تعتني بزيادة مخرجات الفندق زهذا يعكس مايسمى بإنتاجية الفندق (Hotel Productivity) وهي العمل على زيادة رقم المبيعات إلى أقصى حد ممكن من الموارد المتاحة، بينما البديلان الرابع والخامس يهتمان بترشيد مدخلات الفندق المتمثلة بالموارد البشرية أو الجهد الإنساني والإنفاق على التجهيزات والمعدات والأطعمة والمشروبات ...إلخ. وهذا يعكس كفاءة الفندق (Hotel Efficiency) التي تعنى التأثير على عناصر مدخلات الفندق المختلفة بقصد رفع كفاءة إستخدامها بما يضمن إستغلالها.

**ثانياً- أنواع الكفاءة الإنتاجية للفندق:**

يبين الواقع التطبيقي إن الكفاءة الإنتاجية للفندق يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسين هما:

* **النوع الأول :** الكفاءة الإنتاجية الكلية = المخرجات الكلية / المدخلات الكلية \*100%

هذه النسبة تستخدم في تقويم إداء الفندق بشكل عام كمقياس لمعرفة مدى الكفاية التي يتمتع بها الفندق في عملية تحويل مدخلاته المختلفة من عمل وموارد وتجهيزات....إلخ، إلى مخرجات تتمثل في خدمات ومنتوجات معينة.

* **النوع الثاني :** الكفاءة الإنتاجية الجزئية أو النوعية للفندق التي تعبر عن مدى فعالية إستخدام كل عنصر من عناصر المستخدمة بالفندق وتحسب وفق المعادلة التالية:

الكفاءة الإنتاجية الجزئية للفندق = المخرجات الكلية / عنصر واحد من عناصر المدخلات

ومن أمثلتها( الكفاءة الإنتاجية للعمل والكفاءة الإنتاجية للمواد والكفاءة الإنتاجية لرأس المال ....إلخ).

**ثالثاً – العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للفندق**

تصنف إلى ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي :

1. **مجموعة العوامل العامة :** ويقع معظم هذه العوامل خارج الفندق كمنظمة خدمية وضمن تأثير الإقتصاد الوطني العام، ومن أهم هذه العوامل : الإعتبارات الإقتصادية التي تدور حول التغيرات التي تحدث في القوة الشرائية لضيوف الفندق والتي تؤثر في الطلب على منتوجاته، وتشمل مايلي :

* إجمالي الناتج القومي للدولة أو الدول التي تمارس فيها الأنشطة السياحية أو الدول المصدرة للسياح.
* الدخل المتاح للتصرف فيه لدى الأفراد والمخصص للإنفاق على خدمات الفندق.
* الميل للإنفاق لدى الأفراد.
* أسعار الفائدة على الإتمان Credit Cards.
* معدل التضخم.
* مستويات الإتمان التي تمنح للضيوف.
* أسعار الطاقة والنقل.
* الإعتبارات الإجتماعية التي تتمثل بالمعتقدات والقيم والإتجاهات وأراء وإنماط حياة الأفراد الذي يعيشون في البيئة المحيطة.
* الإعتبارات السياسية التي تتمثل بالنواحي القانونية والحكومية بالإضافة إلى الظروف السائدة بالدولة أو المنطقة التي سيعمل فيها الفندق.

وهناك العديد من القيود السياسية والقانونية التي تمثل قيوداً على الفندق ومنها :

* القرارات الخاصة بحرية التجارة.
* القرارات الخاصة بالضرائب.
* الحد الأدنى للإجور.
* سياسات الأسعار.
* تلوث البيئة.
* الإستقرار السياسي.
* سياسة الحكومة لتشجيع وتحفيز صناعات معينة.
* الإعتبارات التكنولوجية.

1. **مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية :** وتخضع هذه العوامل لسيطرة الفندق، ومن هذه العوامل:

* تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
* إستخدام الحاسوب الآلي ومواكبة التطورات التي تطراء عليه.
* السعر.
* آلية العمل وتحسين ظروفه.
* رفع مستوى إداء الأفراد العاملين....إلخ.

1. مجموعة العوامل البشرية : يمكن تلخيص هذه العوامل بعنصرين أساسين هما :

* القدرة على أداء العمل.
* الرغبة في أداء العمل.

ومن هذه العوامل :

* العلاقة بين إدارة الفندق والأفراد العاملين فيه.
* الأحوال الإجتماعية والنفسية للإفراد العاملين.
* الأجور التشجيعية.
* درجة التوافق أو التكيف بالعمل والأرتباط به.
* تركيبة القوى العاملة.
* دور التنظيمات العمالية....إلخ.

ويتم تحسين إنتاجية العنصر البشري بالفندق من خلال مايلي :

* علاقات إنسانية والضمان الإجتماعي للأفراد العاملين بالفندق.
* التوصل إلى معايير وقيم جديدة تساعد على زيادة إنتاجية الفندق وتغير من مواقف إدارة الفندق والأفراد العاملين فيه.
* التحفيز المادي بصيغه المتعددة.
* التحفيز المعنوي عن طريق المشاركة بإتخاذ القرارات والأشراف على تنفيذ برامج تحسين إنتاجية الفندق مما يبرز عناصر الإبتكار والإجتهاد والتعاون.
* التدريب والتثقيف لبناء غرادة قوية للقيام بعمل متقن وبفعالية جديدة.
* تحسين الحالة الإجتماعية والنفسية للفرد العامل بالفندق والشعور بالإنتماء.