

## الرقابة وتحليل الانحرافات لنتائج التشغيل الفندقية

### تحليل الانحرافات

ان نظام الموازنات التخطيطية ليس هدفاً في حد ذاته، فالموازنات التي تقوم إدارة الفندق بإعدادها ما هي إلا وسيلة لتخطيط النشاط الفندقية لفترة مستقبلية قادمة، والرقابة على الأداء ونتائج التشغيل خلال هذه الفترة، وتتحقق الرقابة على الأداء عن طريق مقارنة الأداء ونتائج التشغيل الفعلية بأداء ونتائج التشغيل المخططة ( المقدرة )، والتعرف على الانحرافات وتحليلها.

وعلى إدارة الفندق أن تهتم بالانحرافات السالبة والتعرف والوصول إلى مسبباتها على وجه الدقة والتحديد، لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها، وكذلك على إدارة الفندق أن تهتم بالانحرافات الموجبة التي هي في صالح الفندق بهدف تنميتها والاستزادة منها، وبدون تحديد مسببات تلك الانحرافات فإن الموازنة تفقد كل دور لها في المجال الرقابي، بل وتفقد العلاقة بين تكلفة إعداد الموازنات والعائد منها ذلك التوازن المطلوب.

### مثال

على سبيل المثال، فإذا ما فرضنا أن البيانات التالية والخاصة بالتقديرات وفعاليات التنفيذ قد أمكن الحصول عليها في نهاية الموازنة، وكانت على النحو التالي:

الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية للمبيعات وعناصر التكاليف لأحد الفنادق في نهاية فترة الموازن.

البيان	أرقام تقديرية	أرقام فعلية
إيرادات المبيعات (مبيت وأطعمة وخدمات)	200000	220000
التكاليف		
الأطعمة والمشروبات	80000	94000
المبيت	70000	68000
الخدمات الفندقية الأخرى	30000	40000
إجمالي التكاليف	180000	202000
الأرباح	20000	18000

ومن خلال المقارنات بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية وجود انحرافات، بعضها في صالح الفندق والبعض الآخر في غير صالح الفندق، فهناك انحراف موجب في أرقام المبيعات قدره 20000 دينار ( 220000 - 200000) في صالح الفندق، حيث زادت الأرقام الفعلية للمبيعات عن الأرقام التقديرية للمبيعات، وهناك انحراف سالب في غير صالح الفندق وقدره 22000 دينار (202000 - 180000) في إجمالي عناصر التكاليف، حيث زادت التكاليف الفعلية عن التكاليف التقديرية، وهناك انحراف سالب في الأرباح حيث انخفضت الأرباح الفعلية عن تلك المقدرة ( التقديرية) بمقدار 2000 دينار (18000 - 20000) وهو في غير صالح الفندق.

فلا بد من تحليل ودراسة الانحرافات وتحديد حقيقة مسبباتها، فبدون الدراسة والتحليل فإن الفائدة التي يمكن الحصول عليها تصبح محدودة للغاية.

### كيفية تحليل الانحرافات

بشكل عام يمكن القول بأن الانحرافات في نتائج تشغيل الفندق يمكن تقسيمها إلى نوعين من الانحرافات هما: انحرافات في تقديرات عناصر الإيرادات، وانحرافات في تقديرات عناصر التكاليف.

#### أولاً: تحليل انحرافات تقديرات الإيرادات:

إيرادات مبيعات الفندق هي حاصل ضرب عدد الأفراد المقدر نزولهم في الفندق (النزلاء) خلال فترة الموازنة في متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد.

#### مثال

البيانات التالية أمكن الحصول عليها من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة:

عدد النزلاء التقديري (المخطط) 800 نزيل.

القوة الإنفاقية التقديرية (المخططة) 250 دينار.

عدد النزلاء الفعلي 1000 نزيل.

متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل 220 دينار.

المطلوب: أحسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات.

## الحل:

إيرادات المبيعات المقدرة = عدد النزلاء المقدر × القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل

$$= 800 \text{ نزيل} \times 250 \text{ دينار} = 200000 \text{ دينار}$$

إيرادات المبيعات الفعلية = عدد النزلاء الفعلي × القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل

$$= 1000 \text{ نزيل} \times 220 \text{ دينار} = 220000 \text{ دينار}$$

انحراف إيرادات المبيعات الكلي ( الإجمالي )

إيرادات المبيعات الفعلية 220000 دينار

إيرادات المبيعات المقدرة 200000 دينار

---

الانحراف الإجمالي (الكلي) 20000 دينار

وهو انحراف في صالح الفندق

ويتم تحليل هذه الانحراف ( الانحراف الكلي ) إلى نوعين هما:

1- انحراف عدد النزلاء.

2- انحراف القوة الإنفاقية.

وبديهي أن مجموع الانحرافين لابد وأن يساوي مقدار الانحراف الكلي للمبيعات.

انحراف عدد النزلاء = القوة الإنفاقية الفعلية × ( عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط )

$$= 220 \times ( 800 - 1000 ) = 44000 \text{ دينار}$$

انحراف القوة الإنفاقية = عدد النزلاء المخطط × ( القوة الإنفاقية الفعلية - القوة الإنفاقية المخططة )

$$= 800 \times ( 250 - 220 ) = 24000 \text{ دينار}$$

وتصبح النتيجة النهائية لتحليل أنواع الانحرافات على النحو التالي:

44000 دينار انحراف عدد النزلاء

- 24000 دينار انحراف القوة الإنفاقية

---

20000 دينار الانحراف الكلي ( انحراف موجب )

وبلاحظ من هذا المثال أن هناك انحراف موجباً ( بالزيادة) يمثل الزيادة في عدد النزلاء، وأن هناك انحرافاً سالباً (بالنقص) يمثل الانخفاض في القوة الإنفاقية للنزلاء.

وبالتالي على إدارة الفندق التعرف على أسباب الزيادة غير المتوقعة في عدد النزلاء والاستفادة من هذه الزيادة في الفترة القادمة ومحاولة تنميتها، وفي نفس الوقت البحث عن مسببات انخفاض القوة الإنفاقية للنزلاء عما كان مقدر لها، فقد تكون بعض مسببات انخفاض القوة الإنفاقية انخفاض مستوى جودة أصناف الطعام أو الشراب المقدم للنزلاء، انخفاض مستوى الخدمات المقدمة لهم.

وبالتالي فإن هذه المسببات تعد من الأمور الداخلة في نطاق رقابة وتحكم إدارة الفندق، وبالتالي فإن عليها اتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية اللازمة التي تضمن عدم تكرار حدوث تلك الانحرافات خلال الفترات القادمة، إلا أنه من المحتمل أيضاً أن يكون ذلك الانخفاض في القوة الإنفاقية مرجعه مسببات أخرى خارجة عن نطاق وتحكم إدارة الفندق، بسبب تغيرات في الظروف والأحوال الاقتصادية بصفة عامة، وحتى في هذه الحالة فإن الأمر يستلزم تعديل التقديرات في الفترات القادمة حتى تتواءم مبالغ الإنفاق الفعلية مع تلك المقدرة.

### مثال

البيانات التالية مستخرجة من سجلات فندق القمر في نهاية فترة زمنية معينة:

600 عدد النزلاء المقدر.

100 دينار متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد.

750 عدد النزلاء الفعلي.

120 دينار متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد.

المطلوب:

1- أحسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات.

2- حلل الانحراف الكلي للمبيعات إلى أنواعه المختلفة.

### الحل: المطلوب (1)

إيرادات المبيعات المخططة = عدد النزلاء المقدر × متوسط القوة الإنفاقية المقدرة

$$= 600 \times 100 = 60000 \text{ دينار}$$

إيرادات المبيعات الفعلية = عدد النزلاء الفعلي × متوسط القوة الإنفاقية الفعلية

$$= 750 \times 120 = 90000 \text{ دينار}$$

الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات في الفندق = إيرادات المبيعات الفعلية - إيرادات المبيعات المخططة

$$= 90000 - 60000 = 30000 \text{ دينار}$$

وهو انحراف موجب في صالح الفندق.

### المطلوب (2)

تحليل الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات:

انحراف عدد النزلاء = القوة الإنفاقية الفعلية × ( عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط )

$$= 120 \times ( 600 - 750 ) = 18000 \text{ دينار}$$

وهو انحراف موجب في صالح الفندق.

انحراف القوة الإنفاقية = عدد النزلاء المخطط × ( القوة الإنفاقية الفعلية × القوة الإنفاقية المخططة )

$$= 600 \times ( 100 - 120 ) = 12000 \text{ دينار}$$

وهو انحراف موجب في صالح الفندق.

وتصبح النتيجة النهائية لتحليل أنواع الانحرافات على النحو التالي:

18000 دينار انحراف عدد النزلاء

12000 دينار انحراف القوة الإنفاقية

---

30000 دينار انحراف المبيعات الكلي وهو انحراف موجب في صالح الفندق

## مثال

البيانات التالية مستخرجة من سجلات فندق اليرموك في نهاية فترة زمنية معينة:  
600 عدد النزلاء المقدر.

100 دينار متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد.

500 عدد النزلاء الفعلي.

80 دينار متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد.

المطلوب:

1- أحسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات.

2- حل الانحراف الكلي للمبيعات إلى أنواعه المختلفة.

الحل: المطلوب (1)

إيرادات المبيعات المخططة = عدد النزلاء المقدر × متوسط القوة الإنفاقية المقدرة

$$= 600 \times 100 = 60000 \text{ دينار}$$

إيرادات المبيعات الفعلية = عدد النزلاء الفعلي × متوسط القوة الإنفاقية الفعلية

$$= 500 \times 80 = 40000 \text{ دينار}$$

الانحراف الكلي للمبيعات = إيرادات المبيعات الفعلية - إيرادات المبيعات المخططة

$$= 40000 - 60000 = -20000 \text{ دينار}$$

وهو انحراف سالب في غير صالح الفندق.

المطلوب (2)

انحراف عدد النزلاء = متوسط القوة الإنفاقية الفعلية × ( عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط )

$$= 80 \times ( 500 - 600 ) = -8000 \text{ دينار}$$

وهو انحراف سالب في غير صالح الفندق.

انحراف القوة الإنفاقية = عدد النزلاء المخطط × ( القوة الإنفاقية الفعلية - القوة الإنفاقية المخططة )

$$= 600 \times ( 100 - 80 ) = 12000 \text{ دينار}$$

وهو انحراف سالب في غير صالح الفندق.

وتصبح النتيجة النهائية كما يلي:

- 8000 دينار انحراف عدد النزلاء.
- 12000 دينار انحراف القوة الإنفاقية.

---

- 20000 دينار الانحراف الكلي للمبيعات وهو انحراف سالب في غير صالح الفندق.

#### ثانياً: تحليل انحرافات تقديرات التكاليف:

من الممكن أن يقسم الفندق عناصر تكاليفه إلى ثلاثة أنواع من التكاليف، وهي تكاليف الأطعمة والمشروبات، وتكاليف المبيت، وتكاليف الخدمات الفندقية الأخرى، وفيما يلي تحليل انحرافات كل نوع من هذه الأنواع:

#### تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات:

التكلفة الكلية التقديرية للأطعمة والمشروبات يتم الوصول إليها عن طريق حساب التكلفة التقديرية لوجبة الإفطار ووجبة الغذاء ووجبة العشاء، والتكلفة التقديرية لأي وجبة من الوجبات الثلاث السابقة يتم الوصول إليها عن طريق ضرب التكلفة المعيارية لتلك الوجبة في عدد النزلاء المتوقع تناولهم تلك الوجبة.

#### مثال

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة:

الوجبة	التكلفة المعيارية ( المخططة )	عدد النزلاء التقديري
الإفطار	20 دينار	900 نزيل
الغذاء	55 دينار	800 نزيل
العشاء	25 دينار	720 نزيل

فإن التكاليف التقديرية للأطعمة والمشروبات تكون على النحو التالي:

تكلفة تقديرية للإفطار = 900 نزيل  $\times$  20 دينار = 18000 دينار  
 تكلفة تقديرية للغداء = 800 نزيل  $\times$  55 دينار = 44000 دينار  
 تكلفة تقديرية للعشاء = 720 نزيل  $\times$  25 دينار = 18000 دينار

---

التكلفة التقديرية الإجمالية للأطعمة والمشروبات 80000 دينار  
 وقد بلغت التكاليف الفعلية للأطعمة والمشروبات على النحو التالي:

الوجبة	الكلفة الفعلية	عدد النزلاء الفعلي
الإفطار	50 دينار	500 نزيل
الغداء	60 دينار	750 نزيل
العشاء	60 دينار	400 نزيل

فإن التكاليف الفعلية للأطعمة والمشروبات تكون على النحو التالي:  
 تكلفة فعلية للإفطار = 500 نزيل  $\times$  50 دينار = 25000 دينار  
 تكلفة فعلية للغداء = 750 نزيل  $\times$  60 دينار = 45000 دينار  
 تكلفة فعلية للعشاء = 400 نزيل  $\times$  60 دينار = 24000 دينار

---

التكلفة الفعلية الإجمالية للأطعمة والمشروبات 94000 دينار

وعلى مستوى كل وجبة من الوجبات يجري تحليل انحرافات تكاليفها إلى نوعين من الانحرافات هما:  
 انحراف عدد الوجبات، وانحراف تكلفة الوجبات، وعلى النحو التالي:

انحراف عدد الوجبات = التكلفة الفعلية للوجبة  $\times$  ( عدد الوجبات الفعلية - عدد الوجبات التقديرية )  
 انحراف تكلفة الوجبات = عدد الوجبات المخططة  $\times$  ( التكلفة الفعلية للوجبة - التكلفة التقديرية للوجبة )  
 ولو طبقنا المثال السابق على وجبة الغداء يكون الحل كالآتي:

التكلفة الفعلية لوجبة الغداء = عدد النزلاء الفعلي  $\times$  التكلفة الفعلية للوجبة  
 = 750 نزيل  $\times$  60 دينار = 45000 دينار



التكلفة التقديرية لوجبة الغذاء = عدد النزلاء المقدر × التكلفة التقديرية للوجبة

$$= 800 \text{ نزيل} \times 55 \text{ دينار} = 44000 \text{ دينار}$$

الانحراف الكلي لتكلفة وجبة الغذاء = التكلفة الفعلية لوجبة الغذاء - التكلفة التقديرية لوجبة الغذاء

$$= 45000 - 44000 = 1000 \text{ دينار}$$

وهو انحراف في غير صالح الفندق حيث زادت التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة أو التقديرية. ويمكن تحليل الانحراف الكلي لوجبة الغذاء كما يلي:

انحراف عدد الوجبات = التكلفة الفعلية للوجبة × ( عدد الوجبات الفعلية - عدد الوجبات المخططة )

$$= 60 \times ( 800 - 750 ) = 3000 \text{ دينار}$$

انحراف سالب في غير صالح الفندق وذلك لانخفاض عدد الوجبات الفعلية ( انخفاض عدد الأفراد الذين تناولوا طعام الغذاء في الفندق عن العدد المقدر أو المخطط).

انحراف تكلفة الوجبات = عدد الوجبات المخطط × ( التكلفة الفعلية للموجبة × التكلفة التقديرية للوجبة )

$$= 800 \times ( 55 - 60 ) = 4000 \text{ دينار}$$

وهذا الانحراف وأن كان جبرياً موجباً، إلا أن هذا الانحراف تكاليفياً هو انحراف في غير صالح الفندق حيث زادت التكاليف الفعلية لوجبة الغذاء عن التكاليف المقدرة أو المخططة. وتصبح النتيجة النهائية كما يلي:

- 3000 دينار انحراف عدد الوجبات.

4000 دينار انحراف تكلفة الوجبات.

---

1000 دينار الانحراف الكلي وهو انحراف في غير صالح الفندق.

ويلاحظ أن انحراف عدد الوجبات يستلزم أن تقوم إدارة الفندق بإعادة فحص أنواع الطعام المقدم للنزلاء من حيث تشكيلتها وجودتها وأسعارها.

أما انحراف تكلفة الوجبات بالزيادة عما هو مخطط لها يستلزم أن تقوم إدارة الفندق بإعادة فحص أنظمة العمل بالمطابخ والبحث عن أسباب تلك الزيادة على مستوى كل عنصر واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلاً.

## مثال

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق عن عدد الوجبات المقدرة ( العشاء ) والتكلفة المعيارية للوجبة الواحدة:

1000 وجبة عدد الوجبات المخططة.

40 دينار التكلفة المعيارية للوجبة الواحدة.

1200 وجبة عدد الوجبات التي قدمت فعلاً.

38 دينار التكلفة الفعلية للوجبة الواحدة.

المطلوب:

1- أحسب الانحراف الكلي لتكاليف الأطعمة والمشروبات ( في وجبة العشاء ).

2- حل الانحراف الكلي إلى أنواعه المختلفة.

الحل:

المطلوب (1)

التكلفة الفعلية للأطعمة والمشروبات = عدد الوجبات الفعلية × التكلفة الفعلية للوجبة

$$= 1200 \times 38 = 45600 \text{ دينار}$$

التكلفة المخططة للأطعمة والمشروبات = عدد الوجبات المخططة × التكلفة المخططة للوجبة

$$= 1000 \times 40 = 40000 \text{ دينار}$$

الانحراف الكلي للوجبات = التكلفة الفعلية - التكلفة المخططة

$$= 45600 - 40000 = 5600 \text{ دينار الانحراف الكلي}$$

المطلوب (2)

انحراف عدد الوجبات = التكلفة الفعلية للوجبة × ( عدد الوجبات الفعلية - عدد الوجبات المخططة )

$$= 38 \times ( 1200 - 1000 ) = 7600 \text{ دينار}$$

وهو انحراف في صالح الفندق وذلك لزيادة الوجبات الفعلية عن ما هو مخطط.

انحراف تكلفة الوجبات = عدد الوجبات المخطط × (التكلفة الفعلية للوجبة - التكلفة المخططة للوجبة)

$$= 1000 \times ( 38 - 40 ) = -2000 \text{ دينار الانحراف}$$

وهو انحراف وأن كان جبرياً سالب إلا أنه في صالح الفندق على اعتبار أن التكلفة الفعلية للوجبات هي أقل من التكلفة المخططة.

ويكون التحليل النهائي للانحراف الكلي كما يلي

7600 دينار انحراف عدد الوجبات.

- 2000 دينار انحراف تكلفة الوجبات.

---

5600 دينار الانحراف الكلي وهو انحراف في صالح الفندق.

### تحليل انحرافات تكلفة المبيت والخدمات الفندقية الأخرى:

لا يختلف تحليل انحرافات تكلفة المبيت أو تكلفة الخدمات الفندقية الأخرى في فكرتها عن تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات.

ويمكن تحليل الانحراف الكلي لتكلفة المبيت كما يلي:

انحراف عدد النزلاء = التكلفة الفعلية للإقامة × ( عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط )

انحراف تكلفة الإقامة = عدد النزلاء المخطط × ( التكلفة الفعلية للإقامة - التكلفة المخططة للإقامة )

ويتم تحليل الانحراف الكلي للخدمات الفندقية الأخرى كما يلي:

انحراف عدد ( أو معدل ) الخدمة = التكلفة الفعلية للخدمة × ( عدد الخدمات الفعلية - عدد الخدمات المخططة )

انحراف تكلفة الخدمة = عدد الخدمات المخططة × ( التكلفة الفعلية للخدمة - التكلفة المخططة للخدمة )

## مثال

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وأسعار الإقامة لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالي:  
200 دينار التكلفة الفعلية للإقامة لليلة واحدة.

300 عدد النزلاء الفعلي.

220 دينار التكلفة التقديرية للإقامة لليلة واحدة.

280 عدد النزلاء المقدر.

المطلوب:

1- أحسب الانحراف الكلي للإقامة ( المبيت).

2- حل الانحراف الكلي إلى أنواعه.

الحل:

المطلوب (1)

التكلفة الفعلية للإقامة = عدد النزلاء الفعلي  $\times$  التكلفة الفعلية للإقامة

$$= 300 \times 200 \text{ دينار} = 60000 \text{ دينار}$$

التكلفة المخططة للإقامة = عدد النزلاء المخطط  $\times$  التكلفة المخططة للإقامة

$$= 280 \times 220 \text{ دينار} = 61600 \text{ دينار}$$

الانحراف الكلي للإقامة ( المبيت ) = التكلفة الفعلية للإقامة - التكلفة المخططة للإقامة

$$= 61600 - 60000 = 1600 \text{ دينار}$$

وهذا الانحراف وأن كان جبرياً سالب لكنه في صالح الفندق لانخفاض التكلفة الفعلية للإقامة عما هو مخطط.

المطلوب (2)

انحراف عدد النزلاء = التكلفة الفعلية للإقامة  $\times$  ( عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط )

$$= 200 \times ( 300 - 280 ) = 4000$$

وهذا الانحراف في صالح الفندق لارتفاع عدد النزلاء الفعلي عن ما هو مخطط

انحراف تكلفة الإقامة = عدد النزلاء المخطط  $\times$  ( التكلفة الفعلية للإقامة - التكلفة المخططة للإقامة )

$$= 280 \times (200 - 220) = -5600 \text{ دينار}$$

وهذا الانحراف وأن كان جبرياً سالب لكنه في صالح الفندق لانخفاض التكاليف الفعلية عن المخطط ويكون التحليل النهائي للانحراف الكلي كما يلي:

4000 دينار انحراف عدد النزلاء.

- 5600 دينار انحراف تكلفة الإقامة.

---

- 1600 دينار الانحراف الكلي لتكلفة الإقامة

### مثال

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق عن عدد الخدمات المقدرة ( الغسيل والكي) والتكلفة المعيارية للخدمة:

400 دينار التكلفة الفعلية لخدمة ( الغسيل والكي).

40 عدد الخدمات الفعلية ( للغسيل والكي).

350 دينار التكلفة المقدرة لخدمة ( الغسيل والكي).

44 عدد الخدمات المقدرة ( للغسيل والكي).

المطلوب:

1- أحسب الانحراف الكلي لخدمات الغسيل والكي.

2- حلل الانحراف الكلي إلى أنواعه المختلفة.

الحل:

المطلوب (1)

التكلفة الفعلية لخدمة الغسيل والكي = عدد الخدمات الفعلية × التكلفة الفعلية للخدمة

$$= 400 \times 40 = 16000 \text{ دينار}$$

التكلفة المخططة لخدمة الغسيل والكي = عدد الخدمات المخططة × التكلفة المخططة للخدمة

$$= 350 \times 44 = 15400 \text{ دينار}$$

الانحراف الكلي لخدمة الغسيل والكي = التكلفة الفعلية لخدمة الغسيل والكي - التكلفة المخططة لخدمة الغسيل والكي

$$= 16000 - 15400 = 600 \text{ دينار}$$

وهذا الانحراف وأن كان جبرياً موجب لكنه في غير صالح الفندق لارتفاع التكلفة الفعلية عن التكاليف المخططة.

## المطلب (2)

$$\text{انحراف عدد الخدمات} = \text{التكلفة الفعلية للخدمة} \times (\text{عدد الخدمات الفعلية} - \text{عدد الخدمات المقدرة})$$
$$= 400 \times (44 - 40) = 1600 \text{ دينار}$$

وهو انحراف سالب في غير صالح الفندق لانخفاض عدد الخدمات الفعلية عن عدد الخدمات المقدرة.

$$\text{انحراف تكلفة الخدمة} = \text{عدد الخدمات المخططة} \times (\text{التكلفة الفعلية للخدمة} - \text{التكلفة المخططة للخدمة})$$

$$= 44 \times (350 - 400) = 2200 \text{ دينار}$$

وهذا الانحراف وأن كان جبرياً موجب لكنه في غير صالح الفندق لارتفاع التكلفة الفعلية عن ما هو مخطط.

ويكون التحليل النهائي للانحراف الكلي كما يلي:

- 1600 دينار انحراف عدد النزلاء.

2200 دينار انحراف تكلفة الخدمة.

---

600 دينار الانحراف الكلي لتكلفة الخدمات