

تقييم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة

إيمان كمال حسن^١ صالح عروس^١ رانيا محمود^١ ياسر عبد العاطي أحمد^١

^١كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

الملخص

أصبحت نظم الأداء التقليدية غير قادرة علي إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، وذلك لعدم قدرتها علي توفير مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي، وتهدف الدراسة إلي تقييم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالفنادق والتعرف علي بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء وإظهار أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق وكذلك التعرف علي الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن. يتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العامة والفرعية في فنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة وعددهم (٢١) فندق وقد تم توزيع استمارة استبيان عليهم عن طريق الزيارات الميدانية حيث تم توزيع ٤٠٠ استمارة وتم الحصول علي ٣٥٩ استمارة صالحة للتحليل واستبعاد ٤١ استمارة غير صالحة وذلك بنسبة استرداد ٨٩,٧٥ ٪. توصلت الدراسة إلي مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز علي المؤشرات المالية إلي الاهتمام بجوانب أخرى، كما اتضح أن المؤشرات المالية لا تعتبر الركيزة الأساسية في تقييم أداء الفنادق. وتبين أيضا أن الإدارات الفندقية تسعى إلي اكتساب عملاء جدد وتحقيق رضا العملاء. وقد أوصت الدراسة بضرورة تأكد الإدارة العليا من عدالة توزيع واجبات العمل بين العاملين، وتوحيد مسميات بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق وكذلك ضرورة توعية العاملين إلي أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتي لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، فنادق الخمس نجوم، القاهرة.

مقدمة

أصبحت نظم الأداء التقليدية غير قادرة علي إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، وذلك لعدم قدرتها علي توفير مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي، سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وبناءً عليه لابد من التكامل بين مقاييس الأداء المالية، ومقاييس الأداء الجديدة غير المالية والتي يجب أن تركز علي مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واتخاذ القرارات المناسبة (Aleecia, 2006)، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الأنظمة الحديثة للربط بين قياس وتقييم الأداء والخطط الاستراتيجية، وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز علي البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها علي قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو وهذا من شأنه أن يجنب المؤسسة الخطأ في تركيزها علي الجوانب المالية فقط (Kaplan & Norton, 1996). ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في الفنادق لذلك كان لابد من إيجاد نظام يساعد علي ترجمة الاستراتيجية إلي خطط عمل، وقياس متوازن لأكثر من بعد من أبعاد قياس الأداء، وكذلك تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وبيان نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف والتخلص منها حتي تقوم المؤسسة بمهامها تجاه الأفراد العاملين وهم بدورهم يقومون بمهامهم تجاه المجتمع والعملاء، والقيام باتخاذ قرارات وإجراءات تعمل علي تخفيف نواحي القصور أو جوانب الضعف وإزالتها.

لذلك تكمن أهمية الدراسة هذه في أنها تتطرق الي أحدث أدوات تقييم الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، كما تظهر في محاولتها للتعرف علي مدى إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، حيث تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها إلي التحسين من قدرتها التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه فالأداء لم يعد يقاس من جانبه المالي فقط بل أصبح يقاس من جوانب متعددة إذ أن عملية التقييم في المؤسسة تحظى بأهمية بالغة تبنى عليها القرارات العامة وتحدد مدى نجاحها وهذا ما يحدد مدى تطور الخدمات.

يؤدي ذلك إلى ترشيد تكلفة الخدمة وحسن إدارة العلاقة مع الزبائن بالصورة التي تؤدي إلى تعظيم العائد والمردود للفنادق التي يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للعاملين والعملاء والمساهمين، ومن ثم تهدف الدراسة إلى:

- تعريف بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي .
- إظهار أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق .
- التعرف على الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

تساؤلات الدراسة

- ١- ما هي بطاقة الأداء المتوازن وما هي مكوناتها وأبعادها؟
- ٢- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟
- ٣- ما هي معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق؟

الإطار النظري

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء في المؤسسات التي تقوم علي دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن وضع المؤسسة بما يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات، ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء وهو ما جسده بطاقة الأداء المتوازن (خمان وحمدان، ٢٠١٦)، وقد بين (Gering & Rosmarin, 2000) أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المؤسسة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة. ويرى عوض (٢٠٠٧) أن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة علي كلا من: المحور المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور الأربعة يعتمد علي تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسات الفندقية حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في (شهيره، ٢٠٠٧؛ أحمد وآخرون، ٢٠١٩):

- ١- تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية.
- ٢- الأخذ بمنهج النظام: تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، علي أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجية وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية).
- ٣- وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن: استجابة لتغيرات البيئة والضغط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز علي العميل وحمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في الإدارة، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغط.
- ٤- دعم والتزام الإدارة العليا: ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، فالدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، أما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع علي النجاح.

٥- وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسات الفندقية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات علي مختلف المستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

٦- الأيدي العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال خاصة وأن البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة.

المبادئ الواجب مراعاتها في تطبيق مدخل BSC بالفنادق

تتمثل تلك المبادئ فيما يلي (الكفراوي، ٢٠١٠):

١- ترجمة الاستراتيجية إلي تعبيرات تشغيلية : ويمثل هذا المبدأ حلقة الوصل بين استراتيجية الفندق بأهدافها والأنشطة التشغيلية بجميع الفروع والأقسام بنتائجها، الأمر الذي يتجسد في النهاية في الخريطة الاستراتيجية للفندق، والذي يلزم أن يختلف عن غيره من الفنادق الأخرى بأوضاعها وظروفها.

٢- حشد قوي المؤسسة وراء الاستراتيجية: حيث أن الفنادق تعاني بشكل عام من تباين نوعية أنشطتها الجزئية والتفصيلية، الأمر الذي يخلق صعوبة بالغة في تجميعهم حول رؤية واستراتيجية واحدة، ومن خلال BSC بخريطتها الاستراتيجية يتم توحيدهم جميعاً في نسق استراتيجي واحد أهدافاً وتشغيلياً.

٣- جعل الاستراتيجية وظيفة لكل فرد: ويتم ذلك من خلال ترجمة الخريطة الاستراتيجية للفندق ككل وصولاً لمستوي الفرد ذاته ، حيث قامت بعض الفنادق بوضع الخرائط الاستراتيجية للفندق والأقسام بممرات العاملين علي النحو الذي يجعلها ماثلة علي الدوام أمامهم فضلاً عن المتابعة الذاتية والمتلاحقة لأدائهم وزملائهم .

٤- جعل الاستراتيجية عملية متصلة مستمرة: حيث يجب إعطاء العناية الواجبة للجوانب والوضع الاستراتيجي للفندق ككل وعلي مراحل متقاربة، وهو الأمر الذي ييسر من امكانية تحقق ما تشتمل عليه مدخل BSC من دورة المتابعة والتغذية العكسية المزدوجة التي تميز في متابعة الأهداف والنتائج بين التشغيلي (قصير الأمد) والاستراتيجي (طويل الأمد).

٥- الانتقال بالتغيير من خلال القيادة التنفيذية: وإذا كانت المبادئ السابقة تركزت وتمحورت حول الاستراتيجية، فيما لا يقل أهمية عنها جميعاً يأتي دور القيادة التحويلية بالفندق في كل ما سبق موضع التنفيذ، والمنوط بهم أن يكونوا حلقة وصل فعالة وحيوية في نقل والتوعية بتلك الاستراتيجية وترسيخ الاقتناع بها وحشد الجهود بحماس حولها.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

لقد ذكر المدهون والبطنجي (٢٠١٣) بأن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء علي نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى لتحقيقها، وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلي أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، وهي تسمح بالقياس علي مستوي أربع أبعاد رئيسية كالتالي:

أولاً: البعد المالي

يقيس هذا البعد ربحية الاستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي لمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسات الفندقية، ويعتمد الجانب المالي علي كم الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المؤسسات الفندقية واستمراريتها مرتبط بمدى العوائد والأرباح المحققة (أحمد وآخرون، ٢٠١٩).

ثانياً: بعد العملاء

تعتمد معظم مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر علي وضع متطلبات وحاجات العملاء في تصميم استراتيجيتها، لما يشكله هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس علي نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق والذي يتحقق من خلال قدرة المؤسسة علي تقديم سلع وخدمات متميزة وبأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم الخاصة بالعملاء إلي مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم (الجندي وآخرون، ٢٠١٨).

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

ويركز هذا البعد علي العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تؤدي إلي تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات التي تؤدي إلي إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (المدهون والبطنجي، ٢٠١٣).

رابعاً: بعد التعلم والنمو

ويعمل هذا البعد علي تحديد البنية التحتية التي يجب علي المؤسسات الفندقية بناءها لخلق التطور والنمو طويل الاجل بعد ان يتم تحديد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي من قبل بعدي العملاء والعمليات الداخلية ، ويركز هذا البعد أيضاً علي الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومواءمتها مع محيط المؤسسة والعمل علي رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية (الغبان وحسين، ٢٠٠٩)، وقد أشار كواشي وبودودة (٢٠١٧) إلي أنه يمكن إضافة عناصر أخرى إلي بطاقة الأداء المتوازن حسب استراتيجية المؤسسة وظروفها وبيئتها المحيطة، فمثلاً يمكن أن تضع مؤسسة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية، وتضع مؤسسة أخرى جانب المجتمع أو بإضافة البعدين معاً.

خامساً: البعد البيئي والاجتماعي

احتل تقييم أداء المؤسسة من وجهة النظر البيئية مرتبة هامة في عملية التقييم علي اعتبار أنه أصبح مطلوباً من المؤسسة في ظل القوانين الخاصة بالبيئة وتقليل التكاليف وذلك من خلال وضع الأهداف التي تعمل علي تخفيض تكاليف الإضرار بالبيئة وتمنع التلوث سعياً وراء كسب رضا العملاء واحتفاظ المؤسسة بسمعة جيدة في مجتمعها (متولي، ٢٠٠٤). وتظهر أهمية البعد البيئي في تحقيق الأهداف التالية: تقليل استخدام المواد الخام، تقليل استخدام المواد السامة، تقليل استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج، تقليل النفايات والانبعاثات الصادرة (صلبة، سائلة، غازية)، زيادة فرص إعادة التدوير (عبدالدايم، ٢٠٠٣).

التحديات والمعوقات التي تواجه تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من التحديات والمعوقات التي ترجع في أغلب الأحيان إلي ضعف المؤسسة في تبني هذا النموذج ومن أهم هذه التحديات :

- ١- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج (دودين، ٢٠٠٩).
- ٢- ثقافة المؤسسة وحيث يصعب توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة علي اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك (بلاسكة، ٢٠١٢).
- ٣- نقص العاملين المؤهلين والقادرين علي التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي في النهاية إلي مقاومة تطبيق هذا النظام ، وتتكون لدي العاملين اتجاهات سلبية تجاه استخدام هذا النظام، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها (أبو شرخ، ٢٠١٢).
- ٤- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر أداء المؤسسة بشكل متكامل (الغريب، ٢٠١٢).

- ٥- عدم التزام مديري الأقسام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بفاعلية (Libby et al., 2004).
- ٦- عدم وجود رؤية استراتيجية متفق عليها قد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية (يحياوي ولدرع، ٢٠١١).
- ٧- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلي شلل كامل في العملية لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء (يحياوي، ٢٠٠٨).

منهجية الدراسة

يهدف البحث لتقييم مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة ، وتم اختيار مدينة القاهرة وذلك لتوفير الوقت والجهد. ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد صممت استمارة استبيان وزعت على العاملين بفنادق الخمس نجوم وعددهم (٢١) فندق (إجمالي عدد الفنادق) طبقاً لدليل غرف المنشآت الفندقية ٢٠١٧/٢٠١٨. ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة عددها (٤٠٠) مدير موزعين علي (٢١) فندق من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة وتم تطبيق الاستمارة عليهم وتوزيعها عن طريق الزيارات الميدانية باليد، حيث تم توزيع الاستمارات علي ثلاث مراحل لضمان توزيعها علي وريديات العمل المختلفة، وتم الحصول علي ٣٥٩ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي و استبعاد ٤١ استمارة غير صالحة حيث كانت نسبة الاسترداد ٨٩,٧٥%، وقد تضمنت الاستمارة ٢٨ عبارة لقياس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة، قد قسمت الاستمارة لستة أجزاء. الجزء الأول منها خاص بالبيانات الديموغرافية للعينة، الجزء الثاني تضمن البعد المالي حيث اشتمل على خمس عبارات، والجزء الثالث تضمن بعد العملاء حيث احتوى على ستة عبارات، والجزء الرابع تضمن بعد العمليات الداخلية حيث اشتمل على خمس عبارات، والجزء الخامس تضمن بعد التطور والنمو واحتوى على ستة عبارات، أما الجزء السادس والأخير اشتمل على البعد البيئي والاجتماعي حيث احتوى على ستة عبارات. وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج احصائياً. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة حيث (١) غير موافق بشدة و(٥) موافق بشدة، تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS, V.23).

نتائج الدراسة

جدول رقم (١): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ ومعامل الصلاحية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	معامل الصلاحية
بطاقة الأداء المتوازن	٢٨	٠,٧٠٤	٠,٨٣٩
البعد المالي	٥	٠,٧٢٦	٠,٨٥٢
بعد العملاء	٦	٠,٦٥٩	٠,٨١٢
بعد العمليات الداخلية	٥	٠,٦٧٢	٠,٨٢٠
بعد التطور والنمو	٦	٠,٧٧٧	٠,٨٨١
البعد البيئي والاجتماعي	٦	٠,٦٨٨	٠,٨٢٩

* ٣٥٩

في ضوء جدول رقم (١) يتضح أن درجة الاعتمادية تراوحت بين أدنى قيمة وهي (٠,٦٥٩) وأعلى قيمة هي (٠,٧٧٧) ، ومعامل الصلاحية تراوح بين (٠,٨١٢) و (٠,٨٨١) وهي درجة إحصائية جيدة تعكس مدى الاتساق بين متغيرات الدراسة الأمر الذي يؤيد إمكانية الاعتماد على نتائج قائمة الاستبيان (SPSS, V.23).

جدول رقم (٢): توزيع مفردات الدراسة حسب متغير النوع (الجنس)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٦٥	٧٣,٨%
أنثى	٩٤	٢٦,٢%
المجموع	٣٥٩	١٠٠%

يتضح من بيانات جدول (٢) أن توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير النوع (الجنس) تشير إلي أن عدد الذكور قد بلغ (٢٦٥) مفردة بنسبة ٧٣,٨% بينما بلغ عدد الإناث (٩٤) بنسبة ٢٦,٢% .

جدول رقم (٣): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٤٠ سنة	٣٩	١٠,٨%
من ٤٠-٥٠ سنة	١٠٤	٢٩%
أكبر من ٥٠ سنة	٢١٦	٦٠,٢%
إجمالي	٣٥٩	١٠٠%

يتضح من بيانات جدول (٣) أن توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير الفئة العمرية تشير إلي أن عدد المستقضي منهم الذين أقل من ٤٠ سنة (٣٩) مفردة من الجنسين بنسبة ١٠,٨% ، في حين كان عدد المستقضي منهم الذين تتراوح أعمارهم من ٤٠ - ٥٠ سنة (١٠٤) مفردة بنسبة بلغت ٢٩% ، وأخيراً بلغ عدد المستقضي منهم الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة (٢١٦) مفردة من الجنسين بنسبة بلغت ٦٠,٢% .

جدول رقم (٤): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل متوسط	٢٧	٧,٥%
مؤهل جامعي	٢٨٩	٨٠,٥%
دراسات عليا	٤٣	١٢%
إجمالي	٣٥٩	١٠٠%

يتضح من بيانات جدول (٤) أن توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير المستوى التعليمي، يشير إلي أن عدد المستقضي منهم الحاصلين علي مؤهل متوسط بلغ (٢٧) مفردة بنسبة ٧,٥% من إجمالي حجم العينة . وبلغ عدد المستقضي منهم من الحاصلين علي مؤهل جامعي (٢٨٩) مفردة بنسبة (٨٠,٥%) في حين بلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين علي دراسات عليا (٤٣) مفردة بنسبة (١٢%) .

جدول رقم (٥): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التوصيف الإداري

الإدارة التي ينتمي إليها	التكرار	النسبة المئوية
--------------------------	---------	----------------

الإدارة العليا	١٥٧	٤٣,٧%
الإدارة الوسطي	٢٠٢	٥٦,٣%
إجمالي	٣٥٩	١٠٠%

يتضح من بيانات جدول (٥) أن توزيع مفردات عينة الدراسة طبقا للتوصيف الوظيفي تشر إلى أن عدد المستقسي منهم التابعين إلى الإدارة العليا بلغ ١٥٧ مفردة بنسبة ٤٣,٧ % من إجمالي حجم العينة وبلغ عدد المستقسي منهم التابعين إلى الإدارة الوسطي ٢٠٢ بنسبة ٥٦,٣ %

جدول رقم (٦): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ١٥ سنة	١٩١	٥٣,٢%
من ١٥-٢٠ سنة	١٠٧	٢٩,٨%
أكثر من ٢٠ سنة	٦١	١٧%
إجمالي	٣٥٩	١٠٠%

يتضح من بيانات جدول (٦) أن توزيع مفردات عينة الدراسة طبقا لسنوات الخبرة توضح أن عدد المستقسي منهم الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من ١٥ سنة بلغ ١٩١ مفردة بنسبة ٥٣,٢ % من إجمالي حجم العينة، في حين كان عدد المستقسي منهم الذين كانت تتراوح سنوات خبرتهم من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة بلغ ١٠٧ مفردة بنسبة ٢٩,٨ % أما عدد المستقسي منهم الذين تجاوزت سنوات خبرتهم ٢٠ سنة فقد بلغ (٦١) مفردة بنسبة ١٧ % .

جدول رقم (٧): البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إجمالي عدم الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إجمالي الموافقة
يوجد ضبط للأداء المالي في الفندق	٣,٥٥	١,١٩٥	١٧,٦	٧,٠	١٠,٦	٣٠,٦	٢٤,٥	٢٧,٣	٥١,٨
يتم استغلال موارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	٣,٦٨	١,١٦٣	١٥,٩	٥,٦	١٠,٣	٢٤,٢	٣٠,٤	٢٩,٥	٥٩,٩
يهتم الفندق بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	٣,٨٦	١,٠٧١	١٢,٣	١,٧	١٠,٦	٢٣,٠	٢٩,٠	٣٥,٧	٦٤,٧
لا تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الأساسية في تقييم أداء الفندق	٣,٨	١,٠٣٣	١٠,٦	٢,٥	٨,١	٢٦,٢	٣٣,٧	٢٩,٥	٦٣,٢
تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للعميل واضحة ومحددة	٤,١	١,٠١١	٥,٥	١,٩	٣,٦	٢٤,٠	٢٣,٧	٤٦,٨	٧٠,٥
البعد المالي	٣,٧٩٧	٠,٧٥٧							

أظهرت نتائج جدول (٧) موافقة عينة الدراسة بنسبة ٥١,٨ % علي أنه يوجد ضبط للأداء المالي في الفندق وكان ذلك بمتوسط حسابي ٣,٥٥ وانحراف معياري قدره ١,١٩٥ . وكانت نسبة الموافقة علي أنه يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل ٥٩,٩ % وذلك بمتوسط حسابي ٣,٦٨ وانحراف معياري ١,١٦٣، كما أظهرت النتائج الموافقة علي اهتمام الفندق بسداد

مستحقات الموردين في الوقت المناسب بنسبة ٦٤,٧% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٨٦ وانحراف معياري ١,٠٧١. وكانت نسبة موافقة عينة الدراسة علي أن المؤشرات المالية لا تعتبر الركيزة الأساسية في تقييم أداء الفندق ٦٣,٢% بمتوسط حسابي ٣,٨ وانحراف معياري ١,٠٣٣. وبلغت نسبة موافقة عينة الدراسة علي أن أسعار الخدمات المقدمة للعميل واضحة ومحددة ٧٠,٥% وذلك بمتوسط حسابي ٤,١ وانحراف معياري ١,٠١١.

وقد حقق البعد المالي متوسط حسابي ٣,٧٩٧ وانحراف معياري ٧٥٧٤, وقد وقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلي خيار أوافق مما يدل علي مدي اهتمام الفنادق بالمشور المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك يتفق مع (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩) حيث ذكر أنه بالرغم من الانتقادات المقدمة من الكتاب والباحثين إلي المقاييس المالية إلا أنه لا يمكن تجاهلها بل يجب أن تستخدم مع المقاييس الغير مالية جنباً إلي جنب.

جدول رقم (٨): بعد العملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إجمالي عدم الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إجمالي الموافقة
يعمل الفندق علي التعرف علي آراء العملاء في تقييم خدماتهم	٣,٩١	١,١٠٥	١٣,٧	١,٤	١٢,٣	٢٠,٦	٢٥,٣	٤٠,٤	٦٥,٧
يتم الرد علي شكاوي وملاحظات العملاء بالتواصل المباشر معهم	٣,٩١	١,٠٣٣	١٠,٩	٠,٣	١٠,٦	٢٤,٨	٢٦,٧	٣٧,٦	٦٤,٣
يعمل الفندق علي تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	٣,٩٧	٠,٩٤١	٥,٨	١,١	٤,٧	٢٤,٦	٣٤,٨	٣٤,٨	٦٩,٦
يسعي الفندق لتلبية حاجات ورغبات العملاء	٣,٦٥	١,١٨٩	١٦,٤	٦,٧	٩,٧	٢٥,٢	٢٩,٢	٢٩,٢	٥٨,٤
يسعي الفندق إلي اكتساب عملاء جدد	٣,٩٢	٠,٩٧	٩,٥	١,٤	٨,١	١٨,٤	٤٠,٩	٣١,٢	٧٢,١
يسعي الفندق إلي تحقيق رضا العملاء	٣,٩٣	٠,٩٩٨	٨,٦	١,٩	٦,٧	٢١,٥	٣٥,٩	٣٤,٠	٦٩,٩
بعد العملاء	٣,٦٦٤	٠,٥٨٣							

أظهرت نتائج جدول (٨) موافقة عينة الدراسة بنسبة ٦٥,٧% علي أن الفندق يقوم بالتعرف علي آراء العملاء في الخدمات المقدمة لهم بمتوسط حسابي ٣,٩١ وانحراف معياري ١,١٠٥. كما وافقت عينة الدراسة بنسبة ٦٤,٣% علي قيام الفندق بالرد علي شكاوي وملاحظات العملاء عن طريق التواصل المباشر معهم بمتوسط حسابي ٣,٩١ وانحراف معياري ١,٠٣٣. في حين جاءت موافقة عينة الدراسة علي قيام الفندق بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بنسبة ٦٩,٦% بمتوسط حسابي ٣,٩٧ وانحراف معياري ٠,٩٤١. وجاءت موافقة عينة الدراسة بنسبة ٥٨,٤% علي قيام الفندق بتلبية حاجات ورغبات العملاء بمتوسط حسابي ٣,٦٥ وانحراف معياري ١,١٨٩. كما كانت نسبة الموافقة علي اكتساب الفندق عملاء جدد ٧٢,١% بمتوسط حسابي ٣,٩٢ وانحراف معياري ٠,٩٧. وجاءت نسبة الموافقة علي أن الفندق يسعي إلي تحقيق رضا العملاء ٦٩,٩% بمتوسط حسابي ٣,٩٣ وانحراف معياري ٠,٩٩٨.

وجاء المتوسط الحسابي لبعدها ٣,٦٦٤ والانحراف المعياري ٠,٥٨٣٨ وذلك يدل علي الاهتمام بالأبعاد الغير مالية كبعدها العملاء، ويتفق ذلك مع البشتاوي (٢٠٠٤) وأبو قمر ٢٠٠٩ حيث ذكروا أن أهمية هذا البعد تنعكس علي نجاح المؤسسة في المنافسة من خلال قدرتها علي تقديم خدمات متميزة وكذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد.

جدول رقم (٩): بعد العمليات الداخلية

إجمالي الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	إجمالي عدم الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٦٤,٢	٢٧,٩	٣٦,٣	٢١,٤	١١,١	٣,٣	١٤,٤	١,٠٨٤	٣,٧٤	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في الفندق بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها
٦٦,٠	٣٣,١	٣٢,٩	١٩,٢	١٣,٤	١,٤	١٤,٨	١,٠٧٦	٣,٨٣	تنمي إدارة الفندق مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم
٦٥,٢	٢٩,٥	٣٥,٧	٢٢,٥	٨,١	٤,٢	١٢,٣	١,٠٨٤	٣,٧٨	يضع الفندق وصف محدد وواضح بكافة المهام الوظيفية للعاملين
٦٣,٨	٢٩,٢	٣٤,٦	٢١,٧	١٢,٣	٢,٢	١٤,٥	١,٠٧١	٣,٧٦	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت
٥٩,٠	١٨,٢	٤٠,٨	٢٧,٦	١١,٧	١,٧	١٣,٤	٠,٨٠٤	٣,٢	يهتم الفندق بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز ومستمر
							٠,٥٨٢٧	٣,٨٨٣	بعد العمليات الداخلية

أظهرت نتائج جدول (٩) موافقة عينة الدراسة بنسبة ٦٤,١% علي أنه يتم تحديد نقاط القوة والضعف في الفندق بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيه وكان ذلك بمتوسط حسابي ٣,٧٤ وانحراف معياري قدره ١,٠٨٤. وكانت نسبة الموافقة علي أن إدارة الفندق تنمي مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم ٦٦,٠% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٨٣ وانحراف معياري ١,٠٧٦. كما أظهرت النتائج الموافقة علي وضع الفندق وصف محدد وواضح بكافة المهام الوظيفية للعاملين بنسبة ٦٥,٢% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٧٨ وانحراف معياري ١,٠٨٤. وكانت نسبة موافقة عينة الدراسة علي أن عمليات التحسين والتطوير المستمر تستهدف تخفيض معدل هدر الوقت ٦٣,٨% بمتوسط حسابي ٣,٧٦ وانحراف معياري ١,٠٧١. وبلغت نسبة موافقة عينة الدراسة علي أن الفندق يهتم بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز ومستمر ٥٩,٠% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٢ وانحراف معياري ٠,٨٠٤.

وجاء المتوسط الحسابي لبعء العمليات الداخلية ٣,٨٨٣ وانحراف معياري ٠,٥٨٢٧ وهذا يوضح مدي أهميته في بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (١٠): بعد التطور والنمو

إجمالي الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	إجمالي عدم الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
-----------------	------------	-------	-------	-----------	----------------	---------------------	-------------------	-----------------	---------

							الموافقة		
٧٥,٨	٣٥,٤	٤٠,٤	١٥,٦	٥,٣	٣,٣	٨,٦	١,٠١٢	٣,٩٩	يهتم الفندق بتطوير مهارات العاملين للوصول إلي المستوى المطلوب
٦٤,٧	٣٦,٨	٢٧,٩	٢٥,٠	٧,٥	٢,٨	١٠,٣	١,٠٧٧	٣,٨٨	يوفر الفندق برامج تدريبية كافية وملئمة للعاملين
٧٠,٧	٣٧,٠	٣٣,٧	٢٢,٠	٦,٧	٠,٦	٧,٣	٠,٩٥٤	٤	يخصص الفندق ميزانية سنوية لتدريب العاملين
٦٧,٥	٣٤,١	٣٣,٤	١٩,٥	١١,١	١,٩	١٣,٠	١,٠٦٨	٣,٨٦	يحرص الفندق علي الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدي العاملين فيها
٦٤,٦	٢٨,١	٣٦,٥	٢٥,١	٨,٤	١,٩	١٠,٣	١,٠٠٣	٣,٨١	تساعد إدارة الفندق العاملين علي اتمام الدورات التدريبية
٦٣,٢	٣٦,٥	٢٦,٧	٢٧,٠	٨,١	١,٧	٩,٨	١,٠٤٨	٣,٨٨	يقدم الفندق التحفيز اللازم للعاملين
							٠,٧٠٦	٣,٩٠٤	بعد التطور والنمو

أظهرت نتائج جدول (١٠) موافقة عينة الدراسة بنسبة ٧٥,٨% علي اهتمام الفندق بتطوير مهارات وقدرات العاملين للوصول إلي المستوى المطلوب وكان ذلك بمتوسط حسابي ٣,٩٩ وانحراف معياري قدره ١,٠١٢ . وكانت نسبة الموافقة علي توفير الفندق برامج تدريبية كافية وملئمة للعاملين ٦٤,٧% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٨٨ وانحراف معياري ١,٠٧٧ . كما أظهرت النتائج الموافقة علي تخصيص الفندق ميزانية سنوية لتدريب العاملين بنسبة ٧٠,٧% وذلك بمتوسط حسابي ٤ وانحراف معياري ٠,٩٥٤ . وكانت نسبة موافقة عينة الدراسة علي حرص الفندق علي الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدي العاملين فيها ٦٧,٥% بمتوسط حسابي ٣,٨٦ وانحراف معياري ١,٠٦٨ .

كما وافقت عينة الدراسة بنسبة ٦٤,٦% علي مساعدة إدارة فندقها للعاملين علي إتمام الدورات التدريبية وذلك بمتوسط حسابي ٣,٨١ وانحراف معياري ١,٠٠٣ وبلغت نسبة موافقة عينة الدراسة علي تقديم الفندق التحفيز اللازم للعاملين ٦٣,٢% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٨٨ وانحراف معياري ١,٠٤٨ . وجاء المتوسط الحسابي لبعء التطور والنمو ٣,٩٠٤ والانحراف المعياري ٠,٧٠٦٧ وذلك يوضح مدي الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تطوير المهارات والقدرات وتخصيص ميزانية سنوية للحصول علي البرامج التدريبية الملئمة للعاملين، ويتفق ذلك مع القيسي والطائي (٢٠١٤) حيث ذكروا أن بعد التعلم والنمو يركز علي الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين وكذلك خمان وحمدان (٢٠١٦) الذين وضحو العديد من المؤشرات في بعد التعلم والنمو .

جدول رقم (١١): البعد البيئي والاجتماعي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إجمالي عدم الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إجمالي الموافقة
توفر الإدارة بيانات وأفية عن منتجاتها الصديقة للبيئة	٣,٧٩	٠,٩٨٥	٦,١	١,٩	٤,٢	٣٦,٨	٢٧,٠	٣٠,١	٥٧,١
تسهم الإدارة في تحليل ورقابة تكاليف الأنشطة البيئية	٣,٤٥	١,٠٧١	١٩,٨	٧,٠	١٢,٨	١٩,٢	٤٩,٩	١١,١	٦١,٠
تسهم الإدارة في توفير بيانات عن تكاليف المعالجة البيئية	٣,٤٥	١,٠٩٩	١٤,٢	٧,٠	٧,٢	٣٩,٨	٢٦,٢	١٩,٨	٤٦,٠
تقوم المؤسسة بصيانة مواردها وتنميتها	٣,٧٥	٠,٩٢٩	١١,٢	٢,٨	٨,٤	١٦,٧	٥٥,١	١٧,٠	٧٢,١
تعمل المؤسسة علي تحسين ظروف العمل	٣,٦٥	١,٢٠٧	١٤,٨	٨,١	٦,٧	٢٧,٢	٢٧,٦	٣٠,٤	٥٨,٠
تعمل المؤسسة علي مراعاة ظروف العمل ومراعاة حقوق الانسان	٣,٠٩	٠,٩٩٢	٢٢,٢	٦,٧	١٥,٥	٢٨,٢	٣٥,٧	١٣,٩	٤٩,٦
البعد البيئي والاجتماعي	٣,٥٣١	٠,٦٥٧٢							

أظهرت نتائج جدول (١١) موافقة عينة الدراسة بنسبة ٥٧,١% علي توفير الإدارة بيانات وأفية عن منتجاتها الصديقة للبيئة وكان ذلك بمتوسط حسابي ٣,٧٩ وانحراف معياري قدره ٠,٩٨٥. وكانت نسبة الموافقة علي إسهام الإدارة في تحليل ورقابة تكاليف الأنشطة البيئية ٦١,٠% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٤٥ وانحراف معياري ١,٠٧١. كما أظهرت النتائج الموافقة علي إسهام الإدارة في توفير بيانات عن تكاليف المعالجة البيئية بنسبة ٤٦,٠% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٤٥ وانحراف معياري ١,٠٩٩. وكانت نسبة موافقة عينة الدراسة علي قيام المؤسسة بصيانة مواردها وتنميتها ٧٢,١% بمتوسط حسابي ٣,٧٥ وانحراف معياري ٠,٩٢٩. وبلغت موافقة عينة الدراسة علي أن المؤسسة تعمل علي تحسين ظروف العمل بنسبة ٥٨,٠% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٦٥ وانحراف معياري ١,٢٠٧. وجاءت موافقة العينة علي أن المؤسسة تعمل علي مراعاة ظروف العمل ومراعاة حقوق الانسان بنسبة ٤٩,٦% وذلك بمتوسط حسابي ٣,٠٩ وانحراف معياري ٠,٩٩٢.

وجاء المتوسط الحسابي للبعد البيئي والاجتماعي ٣,٥٣١ والانحراف المعياري ٠,٦٥٧٢ والذي يوضح أيضاً مدي أهميته للفنادق التي تعمل علي الحفاظ علي البيئة وحمايتها، وانفقت هذه النتيجة مع متولي (٢٠٠٤) والذي أشار إلي أنه في ظل القوانين الخاصة بالبيئة أصبح مطلوب من المؤسسات الفندقية تقليل التكاليف والحد من التلوث.

جدول رقم (١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الأبعاد
٣	٠,٧٥٧	٣,٧٩٧	٥	البعد المالي
٤	٠,٥٨٣	٣,٦٦٤	٦	بعد العملاء
٢	٠,٥٨٢	٣,٨٨٣	٥	بعد العمليات الداخلية
١	٠,٧٠٦	٣,٩٠٤	٦	بعد التطور والنمو
٥	٠,٥٦٧	٣,٥٣١	٦	البعد البيئي والاجتماعي
	٠,٥٣٩	٣,٧٥٦	٢٨	بطاقة الأداء المتوازن

يتضح من نتائج جدول (١٢) أن أفراد عينة الدراسة جاءت إجاباتهم على عبارات المحور الثاني الخاص بمقياس بطاقة الأداء المتوازن بمتوسطات حسابية تراوحت بين ٣,٥٣١ و ٣,٩٠٤ وهي

متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق في أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء)، وبانحراف معياري تراوح بين ٠,٥٨٢٧ و ٠,٧٥٧٤ ، كما يوضح أيضا ترتيب الأبعاد حيث جاء بعد التطور والنمو كأهم المتغيرات تأثيراً وجاء بعد العمليات الداخلية في الترتيب الثاني وجاء البعد المالي في الترتيب الثالث، وجاء بعد العملاء في الترتيب الرابع، وجاء البعد البيئي والاجتماعي في الترتيب الأخير.

النتائج

هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة حيث خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز علي المؤشرات المالية إلي الاهتمام بجوانب أخرى مثل العملاء والعمليات الداخلية والتطور والنمو والبيئة في المؤسسة وهي لا تفضل بعد من الأبعاد الخمسة علي حساب البعد الآخر بل توازن بينهما جميعاً .
- تفاوت تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث جاء بعد التطور والنمو كأهم المتغيرات بنسبة ٣١,٧ % ، وجاء بعد العمليات الداخلية في الترتيب الثاني بنسبة ٢٨,٨ %، بينما جاء البعد المالي في الترتيب الثالث بنسبة ٢٣,٧ % ، وجاء بعد العملاء في الترتيب الرابع بنسبة ١٣,٤ % ، وجاء البعد البيئي والاجتماعي في الترتيب الأخير بنسبة ٨,٩ % .
- اتضح أن المؤشرات المالية لا تعتبر الركيزة الأساسية في تقييم أداء الفندق بنسبة ٦٣,٢ % .
- تبين أن الفندق يسعى إلي اكتساب عملاء جدد بنسبة ٧٢,١ % وكذلك يسعى إلي تحقيق رضا العملاء بنسبة ٦٩,٩ % .
- تبين أن إدارة الفنادق تنمي مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم بنسبة ٦٦ % .
- اتضح اهتمام الفنادق بتطوير مهارات وقدرات العاملين للوصول إلي المستوي المطلوب بنسبة ٧٥,٨ % .

التوصيات

- ضرورة توحيد مسميات بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق.
- ضرورة أن تكون رسالة ورؤية ومن ثم استراتيجية وأهداف الفندق مترابطة فيما بينها وواضحة ومعلنة لجميع العاملين بالفندق.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها، بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات.
- ضرورة توعية العاملين إلي أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء حتي لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم ، وأن يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي الوجه الصحيح من قبل الإدارة العليا بالفنادق.
- اهتمام الإدارة الفندقية بتوضيح تكاليف المعالجة البيئية للعاملين وذلك من أجل زيادة الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.
- تأهيل كوادر لتكون قادرة علي تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن المناسب لكل فندق واستراتيجيته حيث أن الأمر لا يتوقف علي تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن بالفندق فقط بل الأهم من ذلك هو الاستخدام والتطبيق السليم لنتائج هذا الأسلوب.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أبو شرح ، جمال حسن محمد (٢٠١٢) مدي امكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن " دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ، غزة .
- أبو قمر ، محمد (٢٠٠٩) تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة
- أحمد، رزكار وخضر، كارزان وعزيز، نيكار (٢٠١٩) دور بطاقة الأداء المتوازن كأساس للمقارنة المرجعية في عينة من الشركات السياحية في إقليم كردستان، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السلمانية ،كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١١ العدد ٢٤٤ من ص ٣٧٦ إلي ص ٣٩٩ .
- البشتاوي ، سليمان (٢٠٠٤) اطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية " دراسة ميدانية في البنوك الاردنية " ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية ، المجلد ٢٠ ، العدد ١ من ص ٥٤ إلي ص ٧٣ .
- بلاسكة ، صالح (٢٠١٢) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة بعض المؤسسات " ، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير .
- الجندي، سالي و حسن، سوزان و فوزى، نانسي (٢٠١٨) دراسة لتأثير سمات التخطيط داخل شركات السياحة العائلية في مصر علي أداؤها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم ، كلية السياحة والفنادق، المجلد ١٢ العدد ١١٠ من ص ١ إلي ص ٤٧ .
- خمان ، أحمد و حمدان ، سفيان (٢٠١٦) بطاقة الأداء المتوازن وأثرها علي أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة :- شركة الإسمنت - تبسة " ، رسالة ماجستير ،جامعة التبسي ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير .
- درغام ، ماهر و أبو فضة ، مروان (٢٠٠٩) أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة " دراسة ميدانية " مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة العلوم الإنسانية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، المجلد ١٧ ، العدد ٢ من ص ٧٤١ إلي ص ٧٨٨ .
- دليل غرف المنشآت الفندقية ٢٠١٧ _ ٢٠١٨
- دودين ، أحمد يوسف (٢٠٠٩) معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية) مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، الأردن من ص ١ الي ص ٢١ .
- عبد الدايم ، صفاء محمد (٢٠٠٣) مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خاص في منظومة الأداء المتوازن " دراسة ميدانية " مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، مجلد ٤٠ ، العدد ٢
- عبد العزيز، شهيرة (٢٠٠٧) إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات الغير حكومية بالتطبيق علي الجمعيات الأهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد ٣ من ص ١ إلي ص ٢٨ .
- عوض ، فاطمة رشدي (٢٠٠٧) تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف علي أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

- الغبان ، ثائر و حسين، نادية (٢٠٠٩) التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية " دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزارية وديالي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة السليمانية ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم المحاسبة ، العدد ١٢ من ص ١ إلي ص ٤٠ .
- الغريب ، أبو عجيبة رمضان عثمان (٢٠١٢) مدي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، قسم المحاسبة .
- القيسي ، فاضل و الطائي ، علي (٢٠١٤) الإدارة الاستراتيجية ، نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة ، دار الصفا، الطبعة ١، عمان ، الأردن.
- الكفراوي، نرمين (٢٠١٠) تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر(دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير ، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال .
- كواشي ، مراد و بودودة ، مريم (٢٠١٧) نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة " دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الثالث عشر ، العدد الثاني من ص ٢٣٣ إلي ص ٢٥٨ .
- متولي ، سعاد السيد محمد (٢٠٠٤) منهج مقترح لهندسة نظم المحاسبة الادارية في بيئة الأعمال الحديثة " دراسة نظرية تطبيقية " رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ببور سعيد
- المدهون ، مني ابراهيم خليل و البطنجي ، عبير عياد أحمد (٢٠١٣) التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن " دراسة تطبيقية عي مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات – غزة " دراسة لاستكمال الحصول علي درجة الدبلوم العالي في ادارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الاسلامية – غزة.
- يحيوي ، نعيمة (٢٠٠٨) بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة باننا الجزائر ، العدد ١٨ من ص ١٤٣ إلي ص ١٦٥ .
- يحيوي، نعيمة و لدرع ، خديجة (٢٠١١) بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية) مجمع مداخلات الملثقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي ، جامعة ورقلة ، الجزائر .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Aleecia, R (2006). Common- measures Bias in the Balanced Score card: Cognitive Effort and General Doctoral Dissertation – University of Alabama.
- Gering, M., & Rosmarin, K. (2000). Central beating' Financial Management, pp32-33.
- Kaplan, R, S & Norton , D.P (1996) Using the Balanced Score Card as a strategic management system , Harvard Business Review , 74(1), pp75-92.
- Libby, T., Salterio, S. E., & Webb, A. (2004). The balanced scorecard: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review*, 79 (4), 1075-1094.

Evaluating the Application of the Balanced Scorecard in Five-Star Hotels in Cairo

Eman Kamal Hassan¹ Saleh Arous¹ Rania Mahmud¹ Yasser Ahmed¹

¹ Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

Traditional performance systems have become unable to give an integrated picture of organizational performance, due to their inability to provide indicators and measures to assess internal and external performance. The study aims to evaluate the application of balanced score in five star hotels in Cairo. In addition, it aims to identify the balanced Scorecard as a modern approach to measuring and improving performance, showing the importance of applying a balanced Scorecard in hotels, as well as clarifying the four dimensions of the card. The study community consists of the directors of public and branch departments in five-star hotels in Cairo and they are (21) hotel. 400 questionnaires were distributed and 359 valid forms were obtained for statistical analysis. The study concluded that the financial indicators are not considered the main foundation in evaluating the hotel performance. It also found that the hotel seeks to achieve customer satisfaction. The study recommended that the senior management should ensure the fair distribution of work duties among employees, and unify the names of the balanced scorecard in hotels, as well as the need to educate workers to the importance of the impact of non-financial indicators in evaluating performance

Keywords: Balanced scorecard, five star Hotels, Cairo.