

## بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاداء في الفنادق السورية "دراسة حالة: فندق الشيراتون"

أمجاد تيسير الكراد<sup>1</sup>، أديب علي صقر<sup>2</sup>

1. طالبة ماجستير، كلية السياحة، جامعة دمشق، قسم الإدارة الفندقية

[Amjaad2.alkrad@damascusuniversity.edu.sy](mailto:Amjaad2.alkrad@damascusuniversity.edu.sy)

2. الأستاذ المساعد، كلية الاقتصاد الثالثة، جامعة دمشق، قسم إدارة الأعمال

[Adeep.saker@damascusuniversity.edu.sy](mailto:Adeep.saker@damascusuniversity.edu.sy)

### المُلخَص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق السورية، بالتطبيق على فندق الشيراتون في دمشق، وتقديم بعض التصورات لتحسين أداء الفندق من خلال معرفة مواطن الضعف والقوة في أداء الفندق، ولأجل ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، حيث صممت بطاقة أداء متوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) لمعرفة اتجاه سير الأداء الكلي في فندق الشيراتون في دمشق، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

1. تعمل بطاقة الأداء المتوازن بشكل إطار متكامل من المؤشرات المالية وغير المالية

والتي تتفاعل وتتكامل مع بعضها على مبدأ الوظائف الرئيسية في الفندق

2. تسهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء

والانحرافات وصولاً إلى العمل على تحسين أداء الفندق.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العملاء، بعد

العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم

تاريخ الإيداع: 2024/8/14

تاريخ النشر: 2024/9/1



حقوق النشر: جامعة دمشق

– سورية، يحتفظ المؤلفون

بحقوق النشر بموجب

CC BY-NC-SA

## Balanced Scorecard as a Tool to Evaluate Syrian Hotels Performance case Study "Sheraton Hotel"

Amjaad taysir alkrad<sup>1</sup>, Adeep Ali Saker<sup>2</sup>

1, Student of master, Damascus university, Faculty of Tourism, Hotels Management  
Department

[Amjaad2.alkrad@damascusuniversity.edu.sy](mailto:Amjaad2.alkrad@damascusuniversity.edu.sy)

2 Associate Professor, Damascus University, Faculty of Economy, Business  
Department

[Adeep.saker@damascusuniversity.edu.sy](mailto:Adeep.saker@damascusuniversity.edu.sy)

Received: 14/8/2024

Accepted: 1/9/2024



**Copyright:** Damascus  
University-Syria

The authors retain the  
copyright under a

**CC BY- NC-SA**

### Abstract:

By applying this study on Sheraton Hotel in Damascus, this study aims to evaluate syrian hotels performance by using balanced scorecard, and concrete recommendations to improve Sheratons hotel performance by knowing weakness and strengthen points.

The researcher used the descriptive analytical approach to achieve the aim of this study, and she designed balanced scorecard with it four dimensions (financial dimension, Clients dimension, internal operation dimension, and learning and growth dimension) to find out the direction of the hotel's overall performance. The study showed the following results

1. Balanced scorecard operates within an integrated framework of financial and non-financial indicators those interact and integrate on the principle of main function at hotel
2. Balanced scorecard contributes to performance evaluation and discovers mistakes to improve their performance.

**Key words** performance evaluation, Balanced scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Process Perspective, Learning and Growth Perspective.

## المقدمة:

تتطلب تحديات الصناعة الفندقية في ظل المرحلة التي مرت ومازالت تمر بها سورية جهوداً مستمرة لتحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء، حيث يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للفنادق، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود الفنادق من عدمه فهو انعكاس لقدرة المنشأة وقابليتها على تحقيق أهدافها، حيث تتطلب الأعمال الفندقية الحديثة وجود إدارة لإنشاء تجربة خدمية جيدة لضمان استمراريتها، فمن الصعب الحفاظ على أدائها والميزة التنافسية في ظل البيئة المعاصرة، بالتالي هناك حاجة إلى وجود نظام لقياس الأداء، ما تتطلب البحث عن طرق وأساليب تقييم الأداء الفندقي لمعرفة نقاط القوة والضعف داخل المنشأة الفندقية، وتوفير إمكانية تحديد ومعالجة المعوقات الإنتاجية، التي تعرقل أدائها، وفي هذا السياق، يأتي دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية فعالة لتقييم أداء المنشآت الفندقية وتحسينه، وتحديد المؤشرات الرئيسية التي يجب مراقبتها وتحليلها لضمان تحقيق أهداف هذه المنشأة.

حيث تلعب هذه البطاقة دوراً مهماً في التخطيط واتخاذ القرار و الربط بين الأهداف الاستراتيجية والبيئة التنافسية، من أجل توليد الإيرادات وعملية تقديم الخدمة، كما أنها طريقة مهمة للحفاظ على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف وكألية مراقبة الأداء الفندقي، بالتالي إحداث تحسينات مهمة في الأداء، وتعد أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للحصول على تجربة خدمية مرضية تقود لنتائج مالية إيجابية في المنشآت الفندقية من خلال تقييم أداء المنشأة الفندقية الذي من شأنه تحسين أدائه والمحافظة على مكانته السوقية وكذلك رفع مستوى الخدمات المقدمة، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تضم ثلاثة أنواع مختلفة من نظم قياس الأداء التي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية والسبب والنتيجة، وأخيراً إبراز العلاقة بين استراتيجيتها والنتائج المحققة أي الترابط الكامل للمنشأة الفندقية، بمعنى آخر تحقيق التوازن بين الأهداف واستراتيجية المنشأة، المدخلات والمخرجات المطلوبة، عوامل الأداء الداخلية والخارجية، وكذلك المؤشرات المالية وغير المالية. بالتالي توفر BSC إطاراً يقيس أداء المنشأة باستخدام أربع أبعاد متوازنة (المالية، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو).

## 1. الدراسات السابقة:

جرى استعراض عدد من الدراسات السابقة الحديثة بمعظمها، والقريبة من موضوع البحث من زوايا متنوعة، بحيث رتبت من الأحدث إلى الأقدم وفق الآتي:

هدفت دراسة (الجرد رشا، 2022) إلى قياس إفصاح الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية عن المسؤولية الاجتماعية، واختبار ذلك الإفصاح في أدائها المالي وفق مؤشري العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية، وللوصول إلى هدف الدراسة صيغت قائمة مكونة من (70) نشاطاً للمسؤولية الاجتماعية مصنفة بخمسة بنود رئيسية، وهي الطاقة، والبيئة، والعاملين، والمجتمع، والمنتجات، وبالرجوع إلى التقارير المالية النهائية للشركات الـ (24) المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، خلال المدة من عام (2011) إلى عام (2016) لإحصاء مدى إفصاحها عن أنشطة تلك القائمة ولحساب مؤشرات الأداء المالي، واعتمدت الباحثة بعدد من الأساليب الإحصائية: منها تحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار البسيط واختبار التتبع، وقد توصلت البحث إلى أكبر مستوى إفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كان للقطاع الصناعي، وكانت الأنشطة المتعلقة بالعاملين هي الأنشطة

الأكثر إفصاحاً عنها من قبل الشركات، وأن المسؤولية الاجتماعية تؤثر إيجابياً في مؤشرات الأداء المالي ( العائد على الموجودات، العائد على حقوق الملكية) .

وهدف دراسة (أبو حاكمه والمارديني، 2021) إلى معرفة مدى استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لدى المصارف الإسلامية والتقليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، ومعرفة أهم المقاييس المالية المستخدمة من قبل هذه المصارف بهدف تقويم مركزها التنافسي، إضافة إلى بيّات أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي، والمقارنة بين استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي بين المصارف الإسلامية والتقليدية، وطُبقت هذه الدراسة على المصارف الخاصة الإسلامية والتقليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، حيث تم أخذ عينة من المدراء التنفيذيين، ومدراء الفروع، ومدراء آخرون في المصارف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: أن هذه المصارف تستخدم أثناء قياس أدائها أهم المقاييس المالية وذلك من أجل تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأجل وخاصة تعزيز المركز التنافسي، وفيما يتعلق باستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وجدت أن معظم العاملين ليس لديهم المعرفة الكافية ببطاقة الأداء المتوازن ومغيبون تماماً عن فهم الأهداف الاستراتيجية للمصارف، وخلصت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة قيام المصارف الإسلامية والتقليدية باستخدام الأمثل للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن .

وهدف دراسة (بوعزة خديجة، قشود أميرة، 2020) إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمؤسسات، حيث تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة باستخدام مجموعة من المؤشرات الخاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع مراعاة طبيعة محل الدراسة، وقد توصلت إلى: 1-تعتمد المؤسسة بشكل عام في تقييم أدائها على الأساليب التقليدية، 2-يساهم كل بعد في تقييم الأداء باستخدام مجموعة المؤشرات المالية وغير المالية، 3-لا تستخدم المؤسسة محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

تهدف دراسة (Mohamed Turshan, Naser Abdel Karim، 2020) تأثير اعتماد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كاستراتيجية أداة تخطيط الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين\_ هذه الدراسة في تأثير BSC على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين من خلال وجهات نظر BSC الأربعة: المالية؛ عملاء؛ عمليات الأعمال الداخلية؛ الابتكار والنمو والتعلم، لهذا الغرض تم استخدام طريقة "التعداد الكامل": العينة هي مجموع السكان. والذي يتألف 14 مصرفاً لصغر حجم السكان. فتم توزيع الاستبيان على 130 مستجيباً (موظفين) في البنوك، وتوصلت هذه الدراسة إلى استخدام نموذج BSC يعزز المالية أداء البنوك العاملة في فلسطين، البنوك العاملة في فلسطين تطبق مقاييس أداء استراتيجية واضحة في قياس أدائها، بما في ذلك المقاييس المالية وغير المالية التقليدية، وأوصت بضرورة تطبيق BSC كبرنامج متكامل في البنوك العاملة في فلسطين كنظام الإدارة الاستراتيجية، وكوسيلة لاتخاذ القرار من قبل الإدارة. يحقق العديد من المزايا التي تعزز المركز التنافسي والأداء المالي للبنوك

وركزت دراسة (عبد الستار، عائشة، 2018) على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالفنادق والذي من شأنه الوصول إلى أفضل النتائج والمحافظة على المكانة السوقية، ولهذا الغرض تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وقامت الباحثة بإجراء دراسة تطبيقية في فندق بغداد الدولي، وقد توصلت إلى جملة من الاستنتاجات منها: 1-ضرورة عملية تقييم الأداء

باعتبارها مرحلة أساسية من مراحل الرقابة، 2- ان عملية تقييم الأداء تكون شاملة لجميع الأنشطة والمستويات وهذا يؤدي الى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، 3- ضرورة العمل على تخفيض أسعار الغرف

وهدفت دراسة ( الداعور، جبر، 2013) الى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام من وحدات اقتصادية في قطاع غزة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة: 1- أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة، 2- توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح.

وهدفت دراسة ( Kala, devkant ، 2012) إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ووضع نموذج مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن لصناعة الضيافة من خلال تحليل الدراسات الرئيسية المنشورة في مجلات الإدارة والتعامل مع إدارة الضيافة. لمحة عامة عن أدب قياس الأداء تقود إلى استنتاج مفاده أن المقاييس غير المالية لديها العديد من المزايا وأن المقاييس غير المالية هي أكثر قابلية للتعقب مباشرة إلى استراتيجية أي منظمة. النهج غير التقليدي لقياس الأداء، الذي يجمع كل من أنشطة القياس غير المالية والمالية، يوفر عددًا من المزايا للمنظمة. في هذه الدراسة هناك بعض عوامل النجاح الحاسمة تم تسليط الضوء عليها من أجل الفنادق في الهند. توصلت الدراسة ضرورة تطبيق بطاقات الأداء المتوازنة وذلك من خلال التركيز على مواطن الضعف والقوة، ووضع استراتيجيات مناسبة.

وركزت دراسة (بلاسكة، صالح، 2012) على قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية لتعرف واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على أسلوب الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج: 1- أن المؤسسات ميدان الدراسة، تعتمد على الأساليب التقليدية عند تقييم الأداء، حيث تستخدم المؤشرات المالية وتقوم بتقييم الأهداف القصيرة المدى، 2- لا تولي اهتماما واسعا بالأطراف ذوي المصلحة التي تربطها بهم علاقة على غرار الزبون.

وتناولت دراسة ( 2012,Hamid, Tohidi) أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة: 1- أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الاداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء، 2- أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

## موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع البحث ( الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، الأداء المالي ، تقييم الاداء) وأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة تعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف وتجنب التركيز على الأهداف المالية في تحقيق الاستراتيجية وتقييم الأداء وتختلف معها في طبيعة الخدمة حيث نجد منها ما طبقت في الخدمات المصرفية، مؤسسات التصنيع، المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات تعليمية بالإضافة إلى بيئة الدراسة لأنها أجريت في بلدان أجنبية تختلف بشكل كبير في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عن البيئة السورية، لذلك لا يمكن اعتماد نتائجها بشكل مطلق في البيئة السورية دون إجراء هذه الدراسة للواقع المحلية .

## 2. مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من حاجة الفنادق في سورية إلى أدوات حديثة تلبي حاجتها الماسة لتقييم مستوى الأداء والعمل على معرفة نقاط الضعف ومعالجتها لمواجهة التحديات في ظل الظروف الراهنة، حيث تجد الفنادق السورية صعوبات تتمحور حول افتقار الفنادق السورية لأنظمة تقييم الأداء وعدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء حيث يعتمد في الغالب على المؤشرات المالية التقليدية مثل الإيرادات والارباح بالتالي تجاهل جوانب أخرى مهمة مثل رضا العملاء والعاملين وكفاءة العمليات الداخلية بالإضافة إلى تحديات بيئية واقتصادية متعددة منها تأثير الأزمة وتراجع السياحة وصعوبة الوصول إلى الموارد ما يستدعي الحاجة إلى أدوات تقييم مرنة وأكثر شمولية بحيث تمكنها هذه الأدوات من تقييم الأداء الشامل وبالتالي التعبير عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب أنشطة الفندق وعن مدى نجاح الإدارة في الاستغلال الأمثل للموارد ومعرفة مواطن الخلل لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات التي من شأنها تخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها .

وهذا ما أشارت إليه دراسة يوعزة وقشود(2020) اعتماد المؤسسات على الأساليب التقليدية عند تقييم الأداء، واتفقت معها دراسة بلاسكة (2012) بأن المؤسسات بشكل عام تعتمد على الأساليب التقليدية عند تقييم الأداء، حيث تستخدم المؤشرات المالية وتقوم بتقييم الأهداف القصيرة المدى ، في حين اختلفت مع دراسة الداوور (2013) بأن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة.

هذا إلى جانب ما أوصت إليه دراسة **Naser & Mohamed (2020)** بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كبرنامج متكامل، وكوسيلة لاتخاذ القرارات المناسبة من قبل الإدارة، وقد اتفقت معها دراسة عبد الستار(2018) بضرورة عملية تقييم الأداء باعتبارها مرحلة أساسية من مراحل الرقابة بحيث تكون شاملة لجميع الأنشطة والمستويات وهذا يؤدي الى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة، وقد توصلت دراسة **Tohidi (2012)** أن تطبيق البطاقة يؤدي إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الاداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء من خلال بعد العملاء.

وفي مجال الفنادق توصلت دراسة devkant(2012) توصلت الدراسة ضرورة تطبيق بطاقات الأداء المتوازنة وذلك من خلال التركيز على مواطن الضعف والقوة، ووضع استراتيجيات مناسبة.

من هذا المنطلق سيتم تسلط الضوء على إمكانية الاستفادة الفنادق السورية وفندق الشيراتون على وجه الخصوص من مزايا بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية فعالة لقياس وتقييم الأداء والعمل على تحسنه لضمان استمراريته في السوق.

ومن هنا تنبثق مشكلة الدراسة الأساسية والتي تتجلى في التساؤل الرئيسي التالي: هل تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء في الفنادق السورية بشكل عام وفندق الشيراتون بدمشق على وجه التحديد؟

### 3. تساؤلات الدراسة:

وفقاً لمشكلة الدراسة فقد تم تصميم مجموعة من التساؤلات البحثية نذكرها بالآتي:

التساؤل الأولي: هل تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المنشآت الفندقية؟

التساؤل الثاني: هل تعد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الرئيسية ( البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) كأداة فعالة لتقييم الأداء في الفنادق السورية بشكل وفندق الشيراتون بدمشق على وجه التحديد ؟

### 4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعزيز بلورة الاطار النظري والمعرفي لأهمية تقييم الأداء في المنشآت وخاصة الفندقية
2. التأكيد على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية فعالة وحديثة لتقييم أداء الفنادق بهدف رفعه و تحسينه.
3. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فندق عينة البحث في محاولة لتقييم الأداء الفندقية.
4. الوقوف على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في والكشف عن الانحرافات والاطفاء والذي من شأنه مساعدة إدارة الفندق على تصحيح الأخطاء ومعالجة مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة بالتالي تحسين الأداء الكلي للفندق

### 5. أهمية الدراسة:

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية التطرق لموضوع يسهم في حل مشكلة واقعية تواجه الفنادق السورية وهنا نميز أهمية عملية ونظرية تتمثل بالآتي:

-الأهمية النظرية:

أ-النموذج المقترح يزيد من أهمية البحث العلمية، وذلك لأهمية وجود إطار نظري يبرز أوجه الاستفادة من مزايا بطاقة الأداء المتوازن

ب-استفادة الباحثين وطلاب الدراسات العليا من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منشآت اقتصادية أخرى، وتفتح افاق لبحوث ودراسات مشابهة اخرى

## -الأهمية العملية:

أ-حاجة المنشآت الفندقية في ظل الظروف الحالية إلى وسائل وطرق تمكنها من تقييم أدائها ومعرفة نقاط الضعف والقوة ومدى تحقيقها لأهدافها

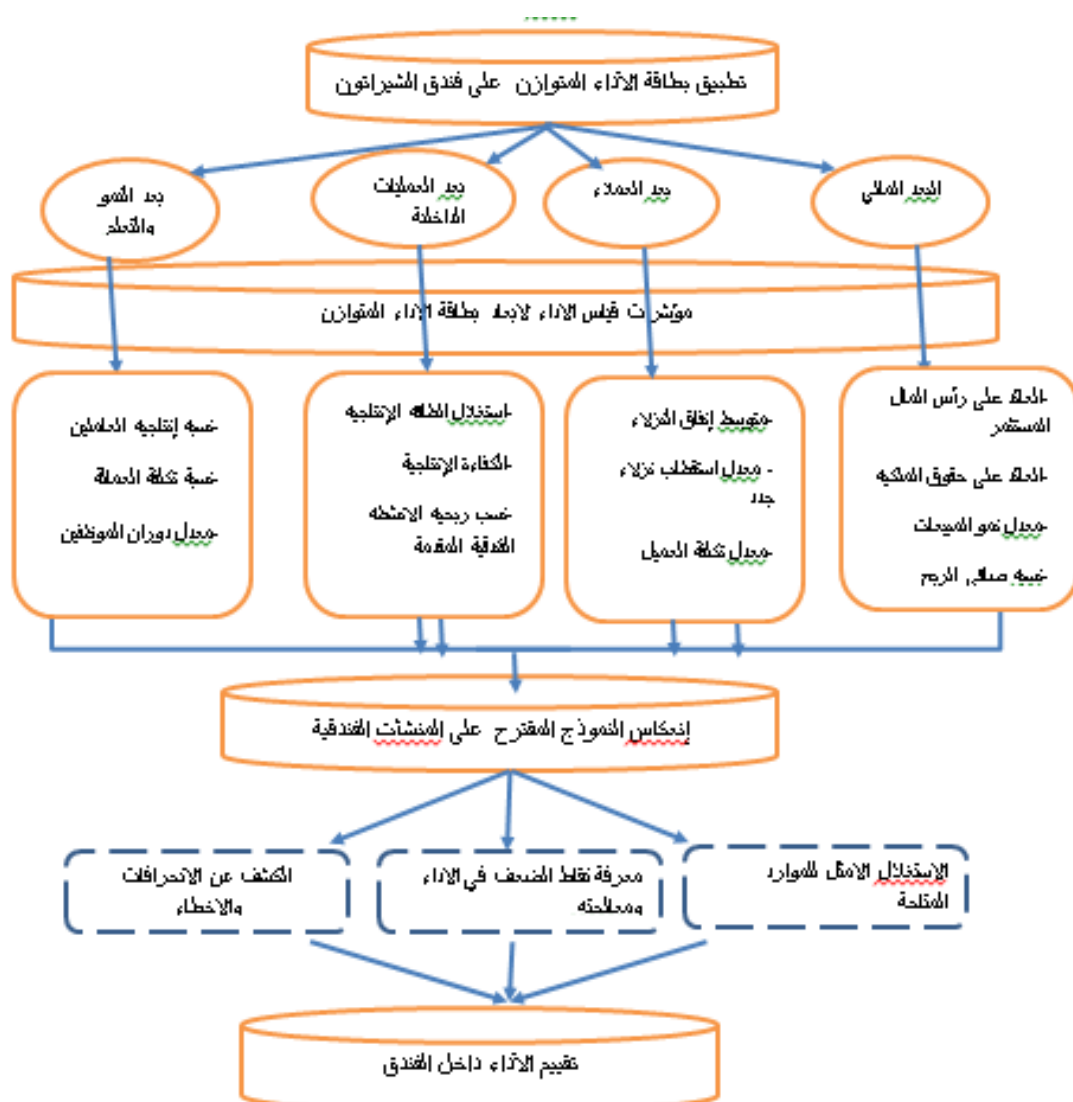
ب-يسهم في توجيه أنظار المدراء في فندق الشيراتون إلى مزايا بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مواطن الضعف والقوة لمعرفة اتجاه خط سير الاداء الكلي داخل الفندق.

ج-الاستفادة من النموذج المقترح والنتائج المترتبة عليه من قبل الفنادق الأخرى والعمل على تطبيقه

## 6.نموذج الدراسة:

يقدم نموذج الدراسة طبيعة العلاقة التكاملية بين متغيراته المستقلة والنتائج المترتبة عليها و المؤثرة على المتغير التابع كالآتي

الشكل رقم (1) : نموذج البحث



المرجع: اعداد الباحث



## 7. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي للتعريف بمتغيرات الدراسة نظرياً وذلك بالاعتماد على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، أما بالجانب العملي فقد تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على فندق الشيراتون كأداة إدارية فعالة في تقييم الأداء الفندقي بهدف رفع مستوى الأداء وتحسينه.

## 8. حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تم التطبيق على فندق الشيراتون من الدرجة الأولى في دمشق.  
**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العامين (2021-2022) م.  
**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

## 9. متغيرات الدراسة:

**المتغيرات المستقلة:** بطاقة الأداء المتوازن .  
**المتغيرات التابعة:** تقييم الأداء في فندق الشيراتون في دمشق.

## 10. مصطلحات الدراسة:

**تقييم الأداء:** عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف للأداء في المنشأة ( نديم مريم ، 2013: 31)  
**بطاقة الأداء المتوازن:** نظام يدمج مجموعة متماسكة من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل الحصول على نظام إدارة فعال يركز على النتائج ، ويوضح الترابط بين عناصرها من خلال علاقات السبب والنتيجة والخرائط الاستراتيجية(CANO et al,2017: 19)

## 11. الإطار النظري للبحث:

### 11/1- مفهوم وأهمية تقييم الأداء :

تباينت وجهات النظر حول مفهوم تقييم الأداء فذهب البعض إلى اعتبار تقييم الاداء بمثابة الحلقة الاخيرة من سلسلة الوظائف الادارية ويعني ذلك ان تقييم الاداء تعد بمثابة وظيفة مستقلة عن الوظائف التي تزاو لها الإدارة(عبد الستار عائشة، 2018: 458)، وهناك من يرى ان تقييم الاداء هو العملية التي تقوم فيها المنشأة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء ، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى إسهام الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمنشأة، ويعرف كذلك بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل المنشأة وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا (صالح بلاسكة، 2012: 3).  
و بالتالي فإن لتقييم الاداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر لما له من اهمية كبيرة في تحديد كفاءة المنشأة ومدى تحقيقها لأهدافها،، إذ من خلاله تكتشف المنشأة ايجابيات وسلبيات الاداء خلال مده محدده وتحلل اسبابها وتربطه بمراكز المسؤولية، ويمكن ايجاز اهمية تقييم الاداء من خلال النقاط الاتية:( عبد الستار عائشة، 2018: 458- 459 )

- 1-يساعد تقييم الاداء على التحقق من وفاء المنشأة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- 2-يؤدي تقييم الاداء الى الكشف عن الانحرافات المختلفة حيث يقضي الى بيان عن الانحرافات الكمية والنوعية والزمنية والفنية التي يمكن ان تحدث في مجال التنفيذ العملي للمشروعات الاستثمارية.

3-ترتبط أهمية تقييم الاداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المنشأة

4-يوفر تقييم الاداء مقياسا لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق اهدافها.

5-تقييم الاداء يظهر مدى اسهام المنشأة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتقليل من عوامل الهدر والضياح في الوقت والجهد والمال مما يؤدي الى تخفيض التكلفة وبالتالي انخفاض أسعار المنتجات

6-يوفر نظام تقييم الاداء معلومات لمختلف المستويات الادارية بالمنشأة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة الى حقائق عملية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية .

مما نتقدم نجد أن التعاريف السابقة تباينت في تسمية تقييم الأداء بالحلقة الأخيرة -عملية مقارنة-دراسات وبحوث إلا أن جميعها تتفق على الفكرة الأساسية وظيفية تمارسها الإدارة لقياس وتقييم مستوى الأداء داخل المنشأة واستجابته للأهداف الاستراتيجية المحددة، وعليه يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها عملية إدارية لتقييم وقياس فعالية وكفاءة مختلف المستويات الإدارية في المنشأة في تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المحددة وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول لمستوى الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً أي بمعنى آخر تقييم مدى نجاح الإدارة في إدارة الموارد المتاحة وتوظيفها في العمليات التشغيلية.

## 2/11-عناصر تقييم الأداء:

تقوم عملية تقييم الأداء على ثلاثة عناصر أساسية ترتبط بينهما علاقة ضمن بيئة المنشأة، تمثل مفتاح النجاح بوصفها الدعائم الأساسية في تقييم وقياس الأداء تتمثل العناصر بالآتي (الراوي، سلام عادل، 2015: 19):

أ-الفاعلية: يعبر عن مستوى تحقيق الأهداف والمقارنة بين النتائج المحققة من الأهداف الموضوعية سابقاً على أن يتم المقارنة بتحقيق الهدف بالكلفة والجهد دون الاسراف، بمعنى الدرجة التي تستطيع المنشأة تحقيق أهدافها الموضوعية.

ب-الكفاءة: يعبر عن تحقيق النتائج أي المخرجات باستخدام أقل الموارد البشرية والمادية والحصول على أحسن انتاج من السلع والخدمات، بمعنى تنفيذ الخطط والسياسات المقررة لتحقيق الأهداف بأقل الكلف الممكنة دون التأثير على نوعية أو مستوى الإنتاج.

ج-الاقتصادية: يعبر عن توفير الموارد المستخدمة في انجاز الأنشطة المختلفة وتحقيق أكبر منفعة منها مع المحافظة على الجودة وذلك بأقل تكلفة ممكنة، حيث تعد أحد أهم عناصر رقابة الأداء لتحقيق التوازن بين التكاليف والمنافع الناجمة مع مراعاة الجودة والنوعية المطلوبة.

## 3/11-مؤشرات تقييم الأداء:

تعتبر مؤشرات تقييم الأداء محاولة منهجية لمعرفة استجابة منتجات المنشأة وخدماتها لاحتياجات العملاء ونيل رضاهم، وقدرتها على تحسين الفعالية والكفاءة من حيث الكمية ( Kala ,devkant ، 2012: 105)، كما تعد بمثابة أداة أساسية لتمكين المدراء من تحقيق ومراقبة الأهداف المرجوة والاستراتيجيات باعتبار الأهداف مرتبطة بالاستراتيجيات، وظهرت مجموعة متنوعة من مؤشرات قياس وتقييم الأداء في سبيل مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات المناسبة وتمت الإشارة لأهمية المؤشرات غير المالية في تقييم أنشطة المنشأة ودعت المدراء لدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم أعمال المنشأة ( Kala ,devkant ، 2012: 106-107)، وذلك لتعدد الأغراض المطلوبة من عملية تقييم الأداء ، ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى نوعين مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية ونذكر أهمها(مسعي، عبد الرحمان، 2021: 30-33):

أ - مؤشرات مالية: تمثل مؤشرات ترجمة للأداء العملياتي للمنشأة خلال فترة مالية محددة، عادة ما تكون سنة واحدة أهمها:

-مؤشرات الربحية: وتتمثل في هامش الربح، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على رأس المال المستثمر، القدرة الايرادية، نسبة صافي الربح .

-مؤشرات النمو: وتتمثل في معدل نمو المبيعات، معدل نمو الموجودات الكلية، معدل نمو القيمة المضافة، معدل نمو حقوق الملكية، معدل نمو العائد على الاستثمار .

ب- مؤشرات غير مالية: ومن أهم هذه المؤشرات : الإنتاجية، الحصة السوقية، رضا العميل، تحسين الجودة، رضا العاملين

**4/11-خطوات تقييم الأداء:**

تمر عملية تقييم الأداء بالخطوات الآتية:(أبو ماضي كامل ، 2018: 20-22)

أ- تحديد ما يجب قياسه.

ب-وضع خطة إستراتيجية لانجاز أهداف المنشأة.

ج-تحديد معايير الأداء والتي تعد مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المنشأة.

د-قياس الأداء الفعلي ومعرفة ما إذا كان الأداء يطابق المعايير.

هـ-تفسير الانحرافات وهذا بعد عملية المقارنة الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات.

و-تحديد المراكز المسئولية أو الأنشطة التي تسبب حدوث الانحرافات.

ز-اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

إن مسألة تقييم الأداء تقوم على تحديد الأشياء المراد قياسها والوصول إلى النتائج وإجراء عملية التصحيح إذ لا فائدة من عملية التقييم إذا لم تتم عملية التصحيح والمعالجة بعد ذلك.

بالاستناد على ماتقدم تستنتج الباحثة أن عملية تقييم الأداء ليس مجرد أداة لقياس كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية للمنشأة بل هي أداة إدارية فعالة تعمل على جمع وتحليل البيانات الدقيقة لإعطاء صورة شاملة عن مستوى الأداء ما يساعد الإدارة على كشف الانحرافات والاختفاء النوعية والكمية لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين جوانب العمليات التشغيلية للمنشأة، ومن هنا تكتسب عملية تقييم الأداء أهميتها باعتبارها تربط الأهداف الاستراتيجية مع ما توصلت إليه المنشأة من إنجاز بغية تحقيق تلك الأهداف

**5/11- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:**

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية مرنة لتنفيذ استراتيجية الفندق باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف والسيطرة المثلى لإدارة الفندق (Antonova et al, 2022:p4)، وقد عرفت بأنها نظام قياس وإدارة استراتيجية يربط الأهداف الاستراتيجية بمجموعة شاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية ( المالية وغير المالية) لتقديم وجهة نظر متوازنة لتمكين المنشأة من مراقبة النتائج التي حققتها وفق أربعة أبعاد ( المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية، النمو والتعلم ) وتقدير فعالية الاستراتيجية العامة في ضوء الإنجازات التي تحققت (Kala, devkant, 2012:p114-115) ، ومن هنا تكتسب بطاقة الأداء المتوازن أهميتها ذلك لأنها ليست مجرد نظام لقياس الأداء، ولكنها أيضاً نظام إدارة يمكن المنشآت من توضيح رؤاها واستراتيجياتها وتحويلها إلى أفعال، كما تحاول بطاقة الأداء المتوازن توفير توازن بين مؤشرات الأداء السابقة ومؤشرات الأداء المستقبلية من خلال مجموعة واسعة من مؤشرات القياس الغير مالية (Elmaci O & Tutkavul K 2020:281).

وقد اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن تأييداً كبيراً وانتشاراً واسعاً ، لاعتبارها أكثر الابتكارات المستخدمة في المحاسبة الإدارية فقد تطورت من أداة لقياس الأداء إلى أداة إدارة إستراتيجية تقوم على ربط الأهداف طويلة الاجل بالغايات قصيرة الاجل وتساعد المدراء بالتعرف على علاقات السبب والنتيجة في المنشأة (أبو حاكمه فاتن 2021: 178).

**6/11-مكونات بطاقة الأداء المتوازن : لصياغة بطاقة الأداء المتوازن ونجاحها يجب توفر مقومات لذلك.**

1- مكونات بطاقة الأداء المتوازن: (Okutmus E., 2015,p.90)

1-1-الرؤية: (رؤية مستقبلية) وهي تصور للحالة التي تكون عليها المنشأة مستقبلاً (إلى أين تتجه).

2-1-الإستراتيجية: تتألف من مجمل الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المنشأة بتحديددها.

3-1-البعد: و هي أربعة أبعاد رئيسية ويعد العنصر الرئيسي في الاستراتيجية، ويتكون كل بعد من التالي:

1-3-1-الأهداف: تمثل النتائج المطلوب تحقيقها والتي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة المنشأة، ويتم توزيع الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

1-3-2-المقاييس: وهي التنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

1-3-3-المستهدفات: مقدار الانحراف ( إيجاباً أو سلباً) عن الهدف المراد تحقيقه.

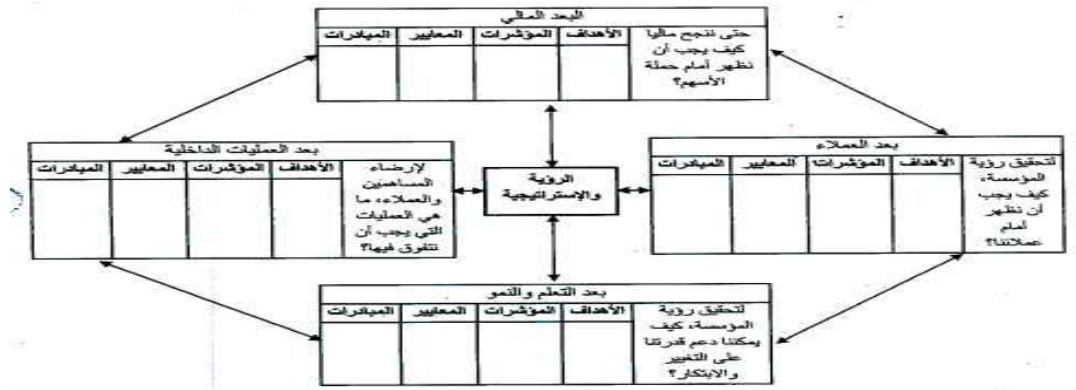
1-3-4-ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف احدهما بالآخر ويتم في ضوء هذه العلاقة تحديد مؤشرات لقياس الهدف المراد تحقيقه

1-3-5-المبادرات: هي مجموعة من البرامج أو الأنشطة التي تنفذها لتحقيق مستهدفات أدائها مثل تمكين الموظفين والجودة الشاملة

11/7-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تشمل بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية ( المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) ، إلا أنه يبقى عدد الابعاد رهن ظروف وطبيعة عمل كل منشأة ، ونظرتها للابعاد التي تعد أساسية لنجاح استراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها ( Kang, jin-su et al, 2015:P106)، كما في الشكل التالي :

الشكل رقم ( 1): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المرجع: Mohammad&Dawood, 2018:p206

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الابعاد:

أ-البعد المالي: يعرف بشكل عام بأنه قدرة المنشأة على توليد الأرباح ، عن طريق استخدام برامج الجودة الشاملة ومدى قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما المادية والمالية التي توظفها في الاستخدامات المتعددة من أجل تكوين الثروة ( الجرد رشا ، 2020: 72)، كما تقيس مؤشرات البعد المالي فيما إذا كانت الاستراتيجيات تساهم في تحسين الربحية، حيث تعد المؤشرات المالية مهمة جداً لتقييم الأداء، وفي مجال الضيافة، يتم النظر في عدد من المؤشرات. مثل: الدخل التشغيلي؛ نمو الإيرادات؛ العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول؛ القيمة الاقتصادية المضافة؛ نمو المبيعات والتدفقات النقدية.

ب-بعد العملاء: يركز هذا البعد على القضايا المتعلقة بالعملاء مثل الرضا والحصة السوقية، بهدف التأكد من احتياجات العملاء التي تشمل الخدمة والوقت والجودة والأداء والتكلفة. حيث يؤخذ في هذا البعد المؤشرات الرائدة للأداء المستقبلي. كما يؤدي النجاح في بعد العملاء إلى تحسين الأهداف المالية والنمو في الإيرادات والأرباح، وفي مجال الضيافة تميل الإدارة لقياس مؤشرات : رضا العملاء ، واكتساب عملاء جدد ، وربحية العملاء ، والاحتفاظ بالعملاء ، والحصة السوقية.

ح- **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على الأهداف التشغيلية الداخلية اللازمة لتحقيق أهداف العملاء. لتلبية توقعاتهم. بالتالي يهتم بمقاييس الخدمة والجودة وخفض التكاليف والكفاءة و معدلات الابتكار فيتم الجمع بين الأهداف والقياسات المطلوبة لكل من عملية الابتكار طويلة المدى وعملية التشغيل قصيرة المدى ( Victor et al,2019:p411- 412 ).

د- **بعد التعلم والنمو:** يطرح هذا البعد البنية التحتية المطلوبة للنمو والتطور في الفندق على المدى الطويل، حيث يختلف تحقيق الأهداف المتعلقة بأبعاد الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن اعتماداً على قدرات التعلم والنمو للأعمال (Elmaci&Tutkavul,2020:p282)، فهو يتعامل مع قدرة المنشأة على التحسين والابتكار بشكل مستمر. حيث يتم تحديد الأولويات المطلوبة لخلق جو يسهل التغيير التنظيمي والنمو والابتكار. والجو الداعم لاستراتيجياتها. وينشئ هذا البعد خريطة إستراتيجية توفر رابطاً عبر الأبعاد الأربعة لـ BSC يهتم بتلك المجالات الخاصة بالموظفين -مهاراتهم وكفاءاتهم في تنفيذ الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات لتحسين العملية، إرضاء المساهمين ( Victor et al,2019:p412 ) ، بالتالي يركز على مقاييس مثل رأس المال البشري حيث يتضمن كلاً من المواهب والمهارات والكفاءات والمؤهلات والتحفيز والقدرات للأفراد ، ومعدل دورانهم وتنوع القوى العاملة ، وذلك نظراً لأهمية البالغة للموارد البشرية وما تملكه من طاقات خلاقة دعت الباحثين إلى إعتباره العنصر الإنتاجي الأول في أي عملية تنمية (العباس غيثاء ، 2023: 8 )

#### 8/11-خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :إن عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن تمر بالخطوات الاتية:

**الخطوة الأولى:** صياغة الرؤية الاستراتيجية: يتم تحديد وصياغة الرؤية المستقبلية، ينبغي أن تكون واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه

**الخطوة الثانية :** تحديد الاستراتيجيات : يتم تحديد الاستراتيجيات من خلال وضع مخطط مفصل يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد

**الخطوة الثالثة :** تحديد العناصر الحرجة في النجاح :تحديد المطلوب لنجاح البطاقة وماهي العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، وترتيب عوامل النجاح الحاكمة حسب الأولوية

**الخطوة الرابعة :** تحديد المقاييس :في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس الأداء لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

**الخطوة الخامسة :** تحديد خطة العمل وتطويرها : في هذه الخطوة يتم وضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات.

**الخطوة السادسة :** تحديد الأفعال التنفيذية :وفي هذه المرحلة يتطلب بيان الاجراءات التنفيذية والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، تحديد الأهداف السنوية، توزيع وتخصيص الموارد، وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

**الخطوة السابعة :** المتابعة والتقييم للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة (سعيد عمار ، 2019، ص 85-86)

ختاماً، نستنتج مما تقدم بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إدارية تهدف إلى تقييم وقياس أداء المنشأة بشكل شامل، فهي تركز على أربعة أبعاد رئيسية تشمل العوامل المالية وغير المالية، وهذه الأبعاد هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم. ومن خلال تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد، يمكن للمنشأة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل شامل، وتعد بطاقة الأداء المتوازن في صناعة الضيافة والفنادق ذات أهمية كبيرة نظراً للطبيعة المعقدة لهذه الصناعة.

إنطلاقاً مما سبق ترى الباحثة دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز فعالية عملية تقييم الأداء في الأبعاد الأربعة حيث تساعد بطاقة الأداء المتوازن إدارة الفنادق في تحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء المالية مثل الإيرادات والتكاليف، ومؤشرات الأداء غير المالية

مثل جودة الخدمات ورضا العملاء، بالإضافة إلى تحليل هذه المؤشرات بشكل شامل يمكن للفندق تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين أدائه، وهذا ما سيتم مناقشته في الفقرة القادمة.

**9/11- دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء، حيث تساهم في تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، يمكن توضيح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بالآتي:

**أ-علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء:** إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضية تقييم الأداء وتحسينه يعبر عن محاولة لتحقيق التوازن بين أهداف المنشأة وأهداف الأفراد فيها وبين التكلفة والعائد والتأكد من ان سير الأداء يتجه نحو الهدف الاستراتيجي ، فظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية والتي تتصف بالمرونة ونذكر ايجابيتها في تقييم الأداء من خلال التالي(بوعزة خديجة، قشود أميرة، 2020: 80-81):

- 1- ربط الأهداف العامة بأهداف الأقسام والأهداف الاستراتيجية وربطها بمقاييس الاداء
  - 2- تسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل لدى العاملين، كما تساعد في نشر ثقافة المنشأة
  - 3- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات المناسبة
  - 4- تزود المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة مما يسهل فهم الأداء
  - 5- تترجم الرؤية والاستراتيجية وتعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء
  - 6- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات داخل المنشأة وخط سير الأداء من خلال تفاعل المحاور الأربعة لديها
  - 7- تساعد في مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التحسن والتقدم.
- ب- آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء:** تنحصر آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالآتي(عبد اللطيف، 2014: 509):

- 1- آلية تشغيل بطاقة الأداء المتوازن : وفيما يتم تحديد الفريق لاحتياجات القياس ومصادر البيانات ثم تأسيس مشروع تقنية المعلومات
- 2- تسلسل عمل بطاقة الأداء المتوازن وفق إدارات المنشأة: مقابلة الفريق لمدراء الأقسام لشرح المبادرات الاستراتيجية ومتطلبات القياس ومشاركة المدراء في تحديد مقاييس المخرجات لإجراءاتهم الخاصة.
- 3- استخدام بيانات بطاقة الأداء المتوازن بهدف التقييم والتحسين المستمر: حيث يتم جمع بيانات الأداء ثم يقوم التنفيذيون بتحليل وتقييم الأداء من خلال البيانات ثم تقرير عن كيفية مراجعة الاستراتيجيات والمبادرات واتخاذ القرارات التشغيلية المناسبة. مما تقدم يتبين لنا أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق من أجل إدارة أداء الأنشطة ومعرفة مواطن الضعف والقوة في الأداء من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف تصحيح الخلل والانحرافات في الأداء.

بالتالي هنا نناقش قضية دور بطاقة الأداء المتوازن من خلال تفاعل المؤشرات المالية وغير المالية وفق الابعاد الأربعة الرئيسية تعطيني صورة واضحة وشاملة عن أداء المنشأة وتوفر بيانات ومؤشرات أداء تعد كمدخلات لعملية تقييم الأداء حيث يتم مقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً بالإضافة لتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع ، مايساعد الإدارة على وضع استراتيجيات لتحسين الأداء ، وتقديم التغذية الراجعة وتحديد الاحتياجات الضرورية للعمليات الإنتاجية كل ذلك يشكل إنعكاساً إيجابياً على سير الأداء الشامل.

مما سبق تلخص الباحثة النقاط التي تمت مناقشتها وتوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في فندق الشيراتون .



## 12- الجانب العملي:

### 12/1- نبذة عن فندق شيراتون دمشق

فندق الشيراتون من فنادق الدرجة الأولى وهو من أقدم الفنادق في العاصمة السورية دمشق تم تأسيسه في عام 1978، يطل الفندق بطوابقه الستة وبشكله الهرمي على ساحة الامويين وجبل قاسيون وحديقة تشرين ويتضمن الفندق الأقسام الآتية:

1-الغرف والجناح الرئيسي

2-قاعات الحفلات والمؤتمرات

3-مطاعم شرقي وغربي وبارات

4-ملاعب التنس والمسبح والنادي الرياضي

## 2/12- أبعاد تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الفندق :

أ- مؤشرات البعد المالي: يعد الأداء المالي أساس الأداء الفندقي، فهو الهدف الرئيسي لتأسيس الفندق، وإن الهدف الرئيسي لهذا البعد هو تعظيم ثروة المالكين وتحقيق مستويات من الربح والسيولة، حيث تم اشتقاق مؤشرات تقييم الأداء من خلال القوائم المالية منها ما يقيس الربحية ومنها ما يقيس السيولة نظرا لأهمية العنصرين السابقين في تقييم الأداء في ما يخص البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن للفندق نذكر منها ما يلي:

- معدل العائد على رأس المال المستثمر: صافي الربح/رأس المال المستثمر

الجدول رقم (1): تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر

في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
صافي الربح	7303474663	4139423166
رأس المال المستثمر	34566651584	41705984036
المؤشر %	0.21	0.010

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

يقيس العلاقة بين صافي الأرباح ورأس المال خلال الفترة ويدل على ربحية الفندق بصفة عامة، باعتبار رأس المال المستثمر يشمل جميع الأموال المستثمرة بالفندق ممثلة بحقوق الملكية والقروض طويلة الأجل، ويبين الجدول التالي تطور العائد على رأس المال كما يلي:

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن مؤشر العائد على رأس المال المستثمر في انخفاض بفارق 0.20% ، ما يدل على انخفاض استثمار الفندق لأصوله المتاحة ولعل الحرب وأزمة كورونا أثرت في ذلك، بالتالي ما يستلزم إعادة النظر في سياسات الاستثمار المتبعة

-معدل العائد على حقوق الملكية: صافي الربح/متوسط حقوق الملكية

يقيس مدى نجاح الإدارة في استخدام رأس المال المستثمر وقدرتها على توليد عائد للمساهمين

الجدول رقم (2): تطور معدل العائد على حقوق الملكية

في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
صافي الربح	7303474663	4139423166
حقوق الملكية	7588958829	10616168489
المؤشر %	0.96	0.39

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)



تشير بيانات الجدول السابق إلى أن مؤشر العائد على حقوق الملكية في انخفاض حيث بلغ العائد 0.96 في عام 2021 ثم انخفض في 2022 إلى 0.39 أي بفارق 0057 مايدل على عدم كفاءة إدارة الفندق في استخدام الأصول في تحقيق عوائد للملاك ما ينبغي ضرورة تقييم الأداء بهدف معرفة مواطن الضعف والعمل على معالجتها أو التخفيف من حدتها.

#### - نسبة صافي الربح: صافي الربح/المبيعات

يوضح هذا المؤشر الربح الصافي المتاح للوحدة الذي تنصرف به بعد تسديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة لإنتاج خدماتها منسوباً إلى مبيعاته

#### الجدول رقم (3): تطور نسبة صافي الربح في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
صافي الربح	7303474662	4139423166
المبيعات	11735724015	16500532266
المؤشر %	0.62	0.25

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن مؤشر صافي الربحية انخفض حيث بلغ عام 2021 بنسبة 0.62 ثم انخفض في عام 2022 إلى 0.25 بفارق 0.37 مايدل وجود خلل في الأداء أدى إلى امتصاص ذلك القدر من الأرباح الاجمالية أي معرفة أي الأنشطة التي تعمل على هدر الموارد بالتالي تكبد خسائر للفندق .

#### -معدل نمو المبيعات: (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة ) / مبيعات السنة السابقة

#### الجدول رقم (4): تطور معدل نمو المبيعات في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
المبيعات	11,735,724,015	16,500,532,266
معدل نمو المبيعات	3.63	0.41

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

مبيعات عام 2020=2,533,566,431

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معدل نمو المبيعات في انخفاض بفارق 3.22، ما يدل على انخفاض مستوى أداء الفندق كما يجب التنويه أن عام 2020 تتمتع بحالة خاصة وهي انتشار كورونا مما أدى لشلل حركة الفندق وانخفاض نسبة تشغيله ليعاود مبيعاته في عام 2021 بالإضافة لارتفاع أسعار الصرف بشكل كبير في عام 2021 وهذا مايفسر ازدياد معدل المبيعات بعام 2021 ثلاثة أضعاف عام 2020 ، إلا أنه يجب على الفندق المحافظة على سير معدل نمو المبيعات ما أمكن.

ب- مؤشرات بعد العملاء: يقيس هذا البعد احتياجات ورضا العملاء من الأداء الفندقي تحقيقاً لاهداف الفنادق بخلق تجربة مرضية للعملاء، كما يؤدي النجاح في بعد العملاء إلى تحسين الأهداف المالية والنمو في الإيرادات والارباح ، وهناك العديد من المؤشرات في تقييم الأداء في ما يخص بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن للفندق نذكر منها ما يلي:

-متوسط إنفاق النزلاء : إيرادات الفندق من الأقسام التشغيلية / عدد النزلاء

الجدول رقم (5): متوسط إنفاق النزلاء في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
إيرادات الأقسام التشغيلية	11,735,724,015	16,500,532,266
عدد النزلاء	64,756	37730
متوسط الإنفاق	181,229.9	437,331.9
النسبة	1.61	1.41

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

متوسط انفاق النزلاء لعام 2020 = 69441.32

تشير بيانات الجدول السابق إلى ارتفاع انفاق النزلاء ولعل ذلك يعود لعدة أسباب أهمها ارتفاع سعر الصرف مما أدى لارتفاع

تكلفة الخدمات المقدمة في الفندق المترافقة مع ارتفاع تسعيرها بالإضافة لانخفاض القوة الشرائية للعملة.

-معدل استقطاب نزلاء جدد: (عدد نزلاء السنة الحالية - عدد نزلاء السنة السابقة) / عدد نزلاء السنة السابقة

الجدول رقم (6): معدل استقطاب نزلاء جدد في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
عدد النزلاء	64,756	37730
المؤشر %	0.77	-0.42

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

عدد نزلاء عام 2020 = 36485

تشير بيانات الجدول السابق إلى انخفاض معدل استقطاب عملاء جدد لفندق الشيراتون ولعل ذلك يعود لعدة أسباب أهمها ارتفاع تكلفة الخدمات مما أدى لارتفاع أسعارها ووجود بدائل بتكلفة اقل خارج الفندق بالإضافة لعدم فاعلية الكفاءة التسويقية لدى الفندق

- تكلفة العميل=(التكاليف ) / عدد نزلاء

الجدول رقم (7): تكاليف العملاء في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
التكاليف التشغيلية	1554417356	2907064171
عدد النزلاء	64,756	37730
تكلفة العملاء	24004.221	77049.143
	-0.25	2.21

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

تكلفة العميل لعام 2020 = 32138.50

تشير بيانات الجدول السابق إلى ارتفاع تكلفة العملاء لفندق الشيراتون مما يستوجب تخفيض التكاليف وتقليل الهدر وتحسين كفاءة الفندق في أداء خدماته بالإضافة إلى إعادة النظر بالسياسات التسويقية المتبعة في الفندق بهدف زيادة عدد النزلاء بهدف خفض التكاليف الثابتة على العميل الواحد .

ح- مؤشرات بعد العمليات الداخلية: يقيس هذا البعد العمليات التي تخلق خدمة للعملاء داخل المنشأة الفندقية بهدف تحقيق الأهداف المالية وإرضاء العملاء، كما له دور فعال في عكس القدرات الإبداعية للعاملين في النشاط الفندقي، وهناك العديد من المؤشرات في تقييم الأداء في ما يخص بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن للفندق نذكر منها ما يلي:

- نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية: (عدد الغرف المؤجرة للنزلاء/ الطاقة المتاحة)\*100

الجدول رقم (9): نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية لمؤشر الغرف في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
عدد الغرف المؤجرة للنزلاء	44855	25322
الطاقة المتاحة	106215	106215
الطاقة الإنتاجية	42.23%	23.84%
نسبة الطاقة العاطلة	57.77%	76.16%

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

تشير بيانات الجدول السابق إلى انخفاض الطاقة الإنتاجية لفندق الشيراتون بفارق % 18.39 ، وتعد أهمية هذا المؤشر كونه يرتبط ارتباط وثيق بحجم الإنتاج من جهة وبالتكاليف والأرباح والمبيعات من جهة أخرى بالتالي يدل انخفاض الطاقة الإنتاجية بالمقابل ارتفاع الطاقة العاطلة مما يدل على انخفاض الإنتاج لدى الفندق مترافق مع ارتفاع التكاليف التشغيلية .

-الكفاءة الإنتاجية (كفاءة التكاليف) : إجمالي الإيرادات /إجمالي التكاليف

الجدول رقم (10): نسبة الكفاءة الإنتاجية ( كفاءة التكاليف) في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

المؤشر %	نسبة تكاليف المبيت	نسبة تكاليف الأطعمة	نسبة تكاليف الخدمات الأخرى
	$100x \frac{\text{إجمالي إيرادات المبيت}}{\text{إجمالي تكاليف المبيت}}$	$100x \frac{\text{إجمالي إيرادات الأطعمة}}{\text{إجمالي تكاليف الأطعمة}}$	$100x \frac{\text{إجمالي إيرادات الخدمات الأخرى}}{\text{إجمالي تكاليف الخدمات الأخرى}}$
2021	4.91	1.58	2.72
2022	4.39	1.43	2.48

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

تشير بيانات الجدول السابق إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية لخدمات فندق الشيراتون جميعها ، ما يستوجب على الإدارة تحديد مجالات عدم كفاءة عملياته المستخدمة في تقديم خدماته واتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة خدمات الفندق .

- نسب ربحية الأنشطة الفندقية : (إجمالي الإيرادات - إجمالي التكاليف) / إجمالي الإيرادات \* 100  
تقيس العلاقة بين الأرباح والتكاليف لكل نشاط من تلك الأنشطة الفندقية بهدف معرفة كفاءة الإدارة في إدارة كل نشاط وتحديد الأنشطة الأكثر إسهاماً في الأرباح وأياً أقر إسهاماً.

الجدول رقم (11): نسب ربحية الأنشطة الفندقية في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

المؤشر %	ربحية نشاط المبيت	ربحية الأطعمة	ربحية الخدمات الأخرى
2021	79.64	24.19	63.25
2022	77.22	30.20	59.67

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن مؤشر ربحية المبيت انخفضت حيث بلغت في 2021 بنسبة 79.64 ثم انخفضت إلى 77.22 أي بفارق 2.41، في حين مؤشر ربحية الاطعمة ارتفع حيث بلغ في عام 2021 بنسبة 24.19 ثم ارتفع في عام 2022 إلى 30.20 أي بفارق 6.1، كما أن مؤشر ربحية الخدمات الأخرى انخفض حيث بلغ في عام 2021 بنسبة 63.25 ثم انخفض إلى 59.67 أي بفارق 3.58، لنختتم بمؤشر ربحية الفندق ككل حيث بلغ في عام 2021 بنسبة 60.47 ثم انخفض في عام 2022 إلى 22.29 أي بفارق 38.18، كما نلاحظ بأن نسبة ربحية المبيت هي الأعلى تليها نسبة ربحية الخدمات الأخرى أما ربحية نشاط الأطعمة والمشروبات حقق نسبة ربحية ضعيفة بالتالي فإن ربحية الفندق تعتمد على نشاط المبيت كنشاط رئيسي للربحية بالإضافة للخدمات الأخرى، ويقدم خدمة المشروبات والأطعمة إلا أنها لا تعود بالربحية المناسبة مما يدل على حسن كفاءة الفندق في إدارة نشاط المبيت وإدارة الخدمات الأخرى لكنه يعاني من ضعف في إدارة أنشطة الأطعمة ما يستلزم ضرورة تقييم الأداء ومعرفة مواطن الضعف ومعالجتها، ويمكن إرجاع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى نوع النزلاء، وجود بدائل بتكلفة أقل

د- مؤشرات بعد النمو والتعلم: يقيس هذا البعد العمليات التي تخلق خدمة للعملاء داخل المنشأة الفندقية بهدف تحقيق الأهداف المالية وإرضاء العملاء، كما له دور فعال في عكس القدرات الإبداعية للعاملين في النشاط الفندقية، وهناك العديد من المؤشرات في تقييم الأداء في ما يخص بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن للفندق نذكر منها ما يلي:

- معدل إنتاجية العاملين : (إجمالي المبيعات / إجمالي الأجور) \* 100

الجدول رقم (12): معدل إنتاجية العاملين في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
إجمالي المبيعات	11735724015	16500532266
إجمالي الأجور	1620515780	2482063108
الطاقة الإنتاجية	7.24	6.65
نسبة الطاقة العاطلة	92.76	93.35

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

تشير بيانات الجدول السابق إلى انخفاض الطاقة الإنتاجية لفندق الشيراتون مما يدل على ضعف إنتاج الأداء البشري

-نسبة تكلفة العمالة : ( إجمالي الأجور / إجمالي الإيرادات)\*100

الجدول رقم (13): نسبة تكلفة العمالة في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
إجمالي الأجور	1620515780	2482063108
إجمالي الإيرادات	11,942,450,211	16,961,804,981
نسبة التكلفة	13.57%	14.63%

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

تشير بيانات الجدول السابق إلى انخفاض نسبة تكلفة العمالة في فندق الشيراتون بشكل عام حيث تعتبر النسب (14.63%-13.57%) نسب غير مقبولة في الصناعة الفندقية وذلك لأهمية العنصر البشري في القطاع الفندقي باعتبارها تحتاج إلى الكفاءة البشرية

-معدل دوران العاملين : (عدد التاركين / إجمالي عدد العاملين)\*100

الجدول رقم (14): متوسط نصيب العامل من تكلفة التدريب في فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)

البيان	2021	2022
عدد التاركين	123	96
عدد العاملين	354	360
معدل دوران العاملين	0.35	0.27

المرجع : القوائم المالية لفندق الشيراتون بدمشق لعامي (2021-2022)

تشير بيانات الجدول السابق إلى ارتفاع معدل دوران العاملين مما يدل على عدم سلامة مناخ العمل في الفندق عدم كفاءة نظام الحوافز المتواجد في الفندق بالتالي عدم تشجيع الموظفين على استمرارية العمل ، وبالمقارنة مع نسب السابقة التي تدل على ضعف سير الأداء البشري يجب إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية لدى الفندق من حيث التكلفة والعدد والخبرة وذلك لضمان جودة الخدمة المقدمة ونيل رضا النزلاء وتقليل الهدر لخفض التكاليف التشغيلية .

تحديد الأوزان والنسب المستهدفة لمؤشرات أبعاد بطاقة الاداء المتوازن لفندق الشيراتون في دمشق :

سنقوم بوضع الاوزان القياسية والاهداف المرجوة ( النسب المستهدفة ) من كل مؤشر من مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لفندق الشيراتون ، وذلك من أجل الوصول إلى النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن حيث يتم وضع الاوزان القياسية بناءً على الأهداف الاستراتيجية للفندق وتوضع النسب المستهدفة بناءً على ما يريد الفندق تحقيقه والوصول إليه على مستوى كل مؤشر من مؤشرات ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ، وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم ( 15): تحديد الاوزان القياسية والنسب المستهدفة لفندق الشيراتون

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشر	الاوزان %	المستهدفة %
البعد المالي	يسعى الفندق دائما إلى تحقيق أعلى ربحية من خلال تحسين الاستغلال الأمثل لمواردها واستخدامها الاستخدام الذي يساهم بنمو الأرباح بالإضافة إلى نمو المبيعات لزيادة الإيرادات ، يحظى هذا البعد بأهمية بالغة في المنشآت الفندقية لذلك يعطى له وزن 35% وتعطى النسب المستهدفة بناءً على ما يريد الفندق تحقيقه والوصول إليه على مستوى كل مؤشر من المؤشرات موزعة على مؤشرات البعد المالي وفق التالي :	معدل العائد على رأس المال المستثمر	10	40
		معدل لعائد على حقوق الملكية	10	30
		معدل نمو المبيعات	5	20
		نسبة صافي الربح	10	45
1		مجموع أوزان البعد المالي	35	
بعد العملاء	يسعى الفندق للحصول على أعلى قدر من الحصة السوقية من خلال جلب أكبر عدد ممكن للعملاء لتنمية حجم المبيعات وزيادة معدل إنفاق النزلاء بالإضافة لخفض تكلفة العميل، بالتالي يحظى هذا البعد لأهمية لا تقل أهمية عنة البعد السابق لنعطي له وزن 20% وتعطى النسب المستهدفة بناءً على ما يريد الفندق تحقيقه والوصول إليه على مستوى كل مؤشر من المؤشرات موزعة وفق التالي :	معدل متوسط إنفاق النزلاء	5	65
		معدل استقطاب نزلاء جدد	5	20
		معدل تكلفة العميل	10	40
		مجموع أوزان بعد العملاء	20	
بعد العمليات الداخلية	يسعى الفندق دائما إلى تحسين كفاءة إنتاجيته وتخفيض مشكلات تقديم الخدمات من أجل نيل رضا العملاء من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية واستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة في الفندق وتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة بهدف تحقيق تجربة ضيافة مرضية ،إرضاء النزلاء بالتالي الاحتفاظ بهم ومن ثم زيادة الإيرادات المحققة ، بالتالي تأتي أهمية هذا البعد بعد أهمية البعد المالي باعتبار العمليات الداخلية هي محرك الفندق وعصبه لذلك نعطي بعد العمليات الداخلية وزن قياسي 30% وتعطى النسب المستهدفة بناءً على ما يريد الفندق تحقيقه والوصول إليه على مستوى كل مؤشر من المؤشرات موزعة على مؤشرات هذا البعد وفق التالي:	نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية	10	65
		الكفاءة الإنتاجية للمبيت	4	55
		الكفاءة الإنتاجية للاطعمة	3	55
		الكفاءة الإنتاجية للخدمات	3	55
		ربحية أنشطة المبيت	4	45
		ربحية أنشطة الاطعمة	3	45
		ربحية أنشطة الخدمات	3	45
		مجموع أوزان بعد العمليات الداخلية	30	
بعد النمو والتعلم	يسعى الفندق إلى تطوير الموارد البشرية لأهمية العنصر البشري في صناعة الضيافة لان العامل المحرك الرئيسي والاساسي لعمليات التشغيلية في الفندق ، لذلك يحظى هذا البعد بوزن قياسي بمقدار 15% وتعطى النسب المستهدفة بناءً على ما يريد الفندق تحقيقه والوصول إليه على مستوى كل مؤشر من المؤشرات موزعة على المؤشرات وفق التالي:	معدل إنتاجية العاملين	5	75
		نسبة تكلفة العمالة	5	35
		معدل دوران الموظفين	5	35
		مجموع أوزان بعد النمو والتعلم	15	
4		مجموع محاور بطاقة الأداء المتوازن	100	

المصدر : إعداد الباحثة

من خلال تحديد الأوزان القياسية والمستهدف من كل مؤشر من المؤشرات والنتائج الفعلية بديمكن حساب النتائج النهائية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{الوزن القياسي} * \text{النتيجة الفعلية}) / \text{المستهدف}$$

وبعد تحديد الاوزان القياسية الخاصة بكل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن والاهداف المستهدفة على مستوى كل مؤشر فيما يتناسب مع أهداف واستراتيجية كل فندق، بالتالي يمكننا حساب النتيجة النهائية (النسب المعبرة عما أنجزه الفندق)، كل هذه المعطيات تمكننا من تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بفندق الشيراتون وتحديد اتجاه سير مستوى الأداء الكلي للفندق، سيتم عرض بطاقة الأداء المتوازن والنموذج المقترح لفندق الشيراتون وفق الخطوتين التاليتين:

1- عرض النتائج الفعلية لمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لفندق الشيراتون: وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (16): النتائج الفعلية لمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لفندق الشيراتون

البعد	المؤشر	النتائج الفعلية %		متوسط الأداء %
		2021	2022	
البعد المالي	معدل العائد على رأس المال المستثمر	0.21	0.010	0.11
	معدل لعائد على حقوق الملكية	0.96	0.39	0.67
	معدل نمو المبيعات	3.63	0.41	2.02
	نسبة صافي الربح	0.62	0.25	0.44
1	أداء البعد المالي	5.42	1.06	3.24
2	معدل متوسط إنفاق النزلاء	1.61	1.41	1.51
	معدل استقطاب نزلاء جدد	0.77	-0.42	0.17
	معدل تكلفة العميل	-0.25	2.21	0.98
	أداء بعد العملاء	2.13	3.2	2.66
بعد العمليات الداخلية	نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية	42.23	23.84	33.03
	الكفاءة الإنتاجية للمبيت	4.91	4.39	4.65
	الكفاءة الإنتاجية للاطعمة	1.58	1.43	1.50
	الكفاءة الإنتاجية للخدمات	2.72	2.48	2.6
	ربحية أنشطة المبيت	79.64	77.22	78.43
	ربحية أنشطة الاطعمة	24.19	30.20	27.2
	ربحية أنشطة الخدمات	63.25	59.67	61.46
3	أداء بعد العمليات الداخلية	218.52	199.23	208.87
بعد النمو والتعلم	معدل إنتاجية العاملين	7.24	6.65	6.95
	نسبة تكلفة العمالة	13.57	14.63	14.1
	معدل دوران الموظفين	0.35	0.27	0.31
4	أداء بعد النمو والتعلم	21.16	21.55	21.36

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المؤشرات السابقة

2- عرض النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لفندق الشيراتون في دمشق: وذلك من خلال حساب النتيجة النهائية ومتوسط الأداء في كل بعد من الابعاد بالاعتماد على النتائج الفعلية والمعطيات السابقة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في فندق الشيراتون

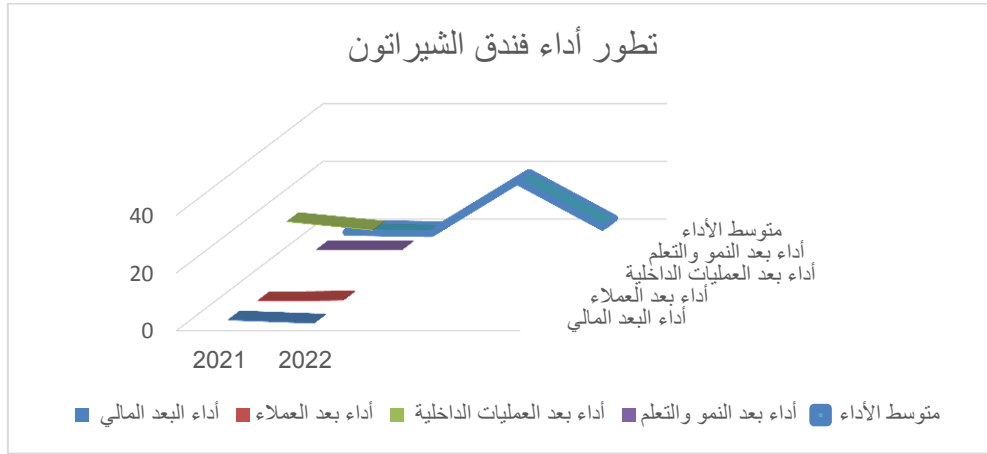
البعد	المؤشر	الوزن %	الهدف %	النتائج النهائية %		متوسط الأداء %
				2022	2021	
البعد المالي	معدل العائد على رأس المال المستثمر	10	40	0.0025	0.0525	0.0275
	معدل لعائد على حقوق الملكية	10	30	0.13	0.32	0.225
	معدل نمو المبيعات	5	20	0.10	0.91	0.505
	نسبة صافي الربح	10	45	0.06	0.14	0.1
1	أداء البعد المالي	35		0.2925	1.4225	<b>0.86</b>
	معدل متوسط إنفاق النزلاء	5	65	0.11	0.12	0.115
	معدل استقطاب نزلاء جدد	5	20	<b>-0.11</b>	0.19	0.04
	معدل تكلفة العميل	10	40	0.55	<b>-0.06</b>	0.22
	أداء بعد العملاء	20		0.55	0.25	<b>0.36</b>
بعد العمليات الداخلية	نسبة استغلال الطاقة الانتاجية	10	65	3.67	6.5	5.085
	الكفاءة الإنتاجية للمبيت	4	55	0.32	0.36	0.34
	الكفاءة الإنتاجية للأطعمة	3	55	0.08	0.09	0.085
	الكفاءة الإنتاجية للخدمات	3	55	0.14	0.15	0.145
	ربحية أنشطة المبيت	4	45	6.86	7.08	6.97
	ربحية أنشطة الأطعمة	3	45	2.01	1.61	1.81
	ربحية أنشطة الخدمات	3	45	3.98	4.22	4.1
3	أداء بعد العمليات الداخلية	30		17.06	20.01	<b>18.535</b>
بعد النمو والتعلم	معدل إنتاجية العاملين	5	75	0.44	0.48	0.46
	نسبة تكلفة العمالة	5	35	2.09	1.94	2.015
	معدل دوران الموظفين	5	35	0.04	0.05	0.045
4	أداء بعد النمو والتعلم	15		2.57	2.47	<b>2.52</b>

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج السابقة



والشكل التالي يبين تطور أداء فندق الشيراتون (محل الدراسة):

الشكل رقم (3): تطور أداء فندق الشيراتون لعامي (2021-2022)



المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مؤشرات الأداء السابقة

### 13. نتائج الدراسة: تفسيرها ومناقشتها:

#### 13/1- نتائج الدراسة واختبار التساؤلات البحثية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بفندق الشيراتون نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم بشكل كبير في تقييم الأداء وتحديد اتجاه الأداء الكلي للفندق وكشف مواطن الخلل والضعف في الأداء على مستوى الأبعاد ( المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية، النمو والتعلم )بالتالي عدم الوقوع فيها والعمل على تحسينها ،حيث نجد من خلال نتائج النموذج مايلي :

أ- نتائج أداء البعد المالي: تبين لنا من خلال نتائج البعد المالي أن هذا البعد تميز بالانخفاض ، حيث كان في عام 2021 كان مستوى الأداء 1.4225 ثم انخفض في عام 2022 إلى 0.2925 ، و يعود ذلك لانخفاض نسبة العائد على رأس المال المستثمر والعائد على حقوق الملكية بسبب ضعف كفاءة الإدارة لأصولها وإدارة استثمارها لوصولها في تحقيق العوائد بالإضافة لانخفاض نسبة صافي الربح وبعد الاطلاع على القوائم المالية يعود انخفاضها لوجود ارتفاع حاد في تكاليف الصيانة والطاقة والتكاليف الإدارية والعمومية التي يتكبدها الفندق ، لذلك ، إذا أراد الفندق محل البحث الرفع من مستوى أدائه المالي فإنه من الضروري إعادة النظر في السياسات الاستثمارية المتبعة في الفندق والعمل على الاستغلال الأمثل لاصوله وتقليل الهدر من خلال تفعيل أنظمة الرقابة لتخفيض التكاليف

ب- نتائج أداء بعد العملاء : فيما يخص بعد العملاء فقد تميز بالانخفاض وبالارتفاع ، ، حيث كان في عام 2021 كان مستوى الأداء 0.25 ثم ارتفع بشكل ضعيف في عام 2022 إلى 0.55 على الرغم من وجود نتائج سلبية كمعدل استقطاب نزلاء جدد ومعدل تكلفة العميل حيث يعود ذلك لارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة ووجود بدائل بأسعار اقل بالإضافة لضعف كفاءة التسويق والعلاقات العامة في الفندق المسؤولة عن جذب النزلاء ، إذا أراد الفندق محل البحث الرفع من مستوى أدائها من بعد العملاء فإنه من الضروري العمل على تقليل الهدر وتحسين كفاءة الفندق في أداء خدماته بهدف تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة بالإضافة إلى إعادة النظر بالسياسات التسويقية المتبعة في الفندق بهدف زيادة عدد النزلاء

ت- نتائج أداء بعد العمليات الداخلية: تعد نتائج أداء بعد العمليات الداخلية مقبولة بالمقارنة مع باقي الأبعاد حيث كان في عام 2021 كان مستوى الأداء 20.01 ثم انخفض في عام 2022 إلى 17.06، حيث يعود لانخفاض كبير في نسبة الطاقة

الإنتاجية للفندق حيث نجد أنها ترتبط بعلاقة طردية مع حجم الإنتاج ونمو المبيعات والارياح من جهة وترتبط بعلاقة عكسية مع التكاليف التشغيلية وهذا ما اثبتته باقي مؤشرات بعد العمليات من نسب الكفاءة الإنتاجية للخدمات المقدمة و نسب ربحية الخدمات المقدمة المنخفضة نتيجة ارتفاع التكاليف ،بالتالي إذا أراد الفندق محل البحث الرفع من مستوى أدائه من بعد العمليات الداخلية فإنه من الضروري العمل على استقطاب نزلاء جدد مع المحافظة على النزلاء الحاليين وزيادة حصتها السوقية من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين خدماتها وخفض أسعارها دون المساس بالجودة حيث ارتفاع حجم انتاجها يحقق الإيرادات المطلوبة مما ينتج انخفاض نصيب العميل او الخدمة من التكاليف الثابتة بالتالي مرونة اكبر بأسعار الخدمات المقدمة بالتالي تلبية احتياج العملاء بخدمة جيدة بتكلفة مقبولة لنيل الرضا وهذا ما تهدف له الفنادق

ث- نتائج أداء بعد النمو والتعلم: أما فيما يخص أداء بعد النمو والتعلم تميز بالارتفاع ، حيث كان في عام 2021 كان مستوى الأداء 2.47 ثم انخفض في عام 2022 إلى 2.57، حيث يعود ذلك لانخفاض عدد العاملين التاركيين في عام 2022 إلا أن نتائج بعد النمو والتعلم تشير إلى ضعف أداء الموارد البشرية في الفندق وهي نسب غير مقبولة في الصناعة الفندقية نظراً لأهمية العنصر البشري في أدائها ، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها تسرب العاملين من العمل نتيجة عدم ملائمة مناخ العمل وعدم كفاءة أنظمة الحوافز لسد احتياج العاملين بالتالي البحث عن عمل بديل بمزايا أعلى بالإضافة لانخفاض إنتاجية العاملين ما يدل على عدم وجود الخبرة الكافية لدى العاملين وذلك لعدم وجود دورات تدريبية دورية للعاملين في الفندق ، بالتالي إذا أراد الفندق محل البحث الرفع من مستوى أدائه في بعد النمو والتعلم فإنه من الضروري العمل على إعادة النظر في الموارد البشرية من حيث التكلفة والعدد والجودة ، والعمل على خلق مناخ عمل ملائم للعاملين وتعزيز نظام الحوافز ومحاولة سد الفجوة بين مدخول العاملين واحتياجاتهم الحياتية بهدف زيادة ولاء العاملين للفندق وعدم تسربهم ، بالإضافة إدخال الدورات التدريبية لضمان جودة الخدمات المقدمة ، وتقليل الهدر والتلف وذلك لتعدد الأنشطة الفندقية ونيل رضا النزلاء ، حيث أن أداء الموارد البشرية تعتبر من العوامل الأساسية لنجاح أي فندق فالاهتمام بقدراتهم وتطويرهم بما تحتاجه الأنشطة ورفع من كفاءتهم الفكرية والإنتاجية ما يعكس نتائج أداء هذا البعد بشكل إيجابي على كل من بعد العملاء والعمليات الداخلية لتصب النتيجة النهائية في البعد المالي للأداء.

ومن النتائج المتوصل لها:

ج- تعمل بطاقة الأداء المتوازن بشكل إطار متكامل من المؤشرات المالية وغير المالية والتي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض على مبدأ الوظائف الرئيسية في الفندق (البعد المالي= الإدارة العليا والإدارة المالية، بعد العملاء = الادارة

التسويقية والعلاقات العامة، بعد العمليات الداخلية = إدارة الإنتاج، بعد النمو والتعلم = إدارة الموارد البشرية في الفندق) بالتالي تعمل المؤشرات على معرفة مساهمة كل من الإدارة والافراد والأنشطة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للفندق.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الستار (2018) والتي أظهرت ان عملية تقييم الأداء تكون شاملة لجميع الأنشطة والمستويات وهذا يؤدي الى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

ح- يساهم كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لفندق الشيراتون في عملية تقييم الأداء الكلي والكشف عن الأخطاء والانحرافات من خلال تفاعل مجموعة المؤشرات المالية وغير المالية، بالتالي العمل على تحسين الأداء للفندق من خلال الوقوف على مختلف المؤشرات ومعالجة الأخطاء، وهو ما يتوضح من خلال:

-البعد المالي : العائد على رأس المال المستثمر، معدل لعائد على حقوق الملكية، معدل نمو المبيعات، نسبة صافي الربح

- بعد العملاء : معدل متوسط إنفاق النزلاء، معدل استقطاب نزلاء جدد، معدل تكلفة العميل

بعد العمليات الداخلية: نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية للخدمات الفندقية ، ربحية الأنشطة الفندقية

خ- بعد النمو والتعلم : معدل إنتاجية العاملين، نسبة تكلفة العمالة، معدل دوران الموظفين  
وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة عبد الستار (2018) ودراسة بوعزة (2020) حيث أجمعوا على أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء داخل المنشأة لكن نجد النتيجة اختلفت مع دراسة الجراد (2022) ودراسة أبو حاكمه والمardini (2021) حيث فضلت ركزت على البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن ولعل ذلك يعود لطبيعة المنشأة محل الدراسة.

ختاماً توضح الدراسة بعد مناقشة وتحليل نتائج المؤشرات المالية وغير المالية لابعاد بطاقة الأداء المتوازن اتجاه سير الأداء الكلي لفندق الشيراتون والوقوف على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في أداء الفندق خلال الفترة الزمنية لعامي (2021-2022) والكشف عن الانحرافات والاختفاء والذي من شأنه مساعدة إدارة الفندق على تصحيح الأخطاء ومعالجة مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة بالتالي تحسين الأداء الكلي للفندق ، وعليه نقبل التساؤل الاول القائل (هل تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المنشآت الفندقية). واعتباره صحيح، بالإضافة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن عملت على تقييم الأداء بشكل شامل ما أعطى للإدارة صورة تفصيلية عن أداء المنشأة بأبعادها الرئيسية مايزيد مرونة الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية الصحيحة بالتالي زيادة فعالية القرارات على أرض الواقع، وعليه نقبل التساؤل الثاني القائل (هل تعد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الرئيسية ) البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) كأداة فعالة لتقييم الأداء في الفنادق السورية بشكل وفندق الشيراتون بدمشق على وجه التحديد) واعتباره صحيح.

## 2/13 - المقترحات :

إنطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والعملية يمكن تقديم المقترحات الآتية :

1. اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن موحد في التقارير السنوية للفندق لتعطي الإدارة صورة واضحة وشاملة عن الأداء الداخلي بشكل أدق ومدى إنجازها لاستراتيجيتها.
2. استقطاب الكوادر والقدرات المؤهلة والفنية على تطبيق بطاقة الأداء بشكل فعال وكفؤ في الفندق .
3. الاهتمام في البعد المالي بإعادة النظر بالسياسات الاستثمارية المتبعة لدى الفندق ، وتوجيه الجهود للاستغلال الأمثل للأصول والموارد المتاحة بالإضافة لرفع الكفاءة التسويقية بشكل فعال لزيادة معدل المبيعات بالتالي زيادة الإيرادات المتحققة.
4. الاهتمام أكثر لبعدها العملاء من حيث تحسين جودة الخدمات المقدمة وإرضاء النزلاء .
5. الاهتمام الكبير لبعدها العمليات الداخلية من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للخدمات المقدمة، تحليل أنشطة العمليات والعمل على معالجة مواطن الضعف.
6. من الضروري دراسة الموارد البشرية المتاحة من حيث التكلفة والعدد والجودة، وتطوير نظام الحوافز المتبع بالإضافة لتخصيص ميزانية لتدريب العاملين وتطوير قدراتهم الفنية بشكل دوري.
7. متابعة العمل ببطاقة الأداء المتوازن مع الأخذ بالاعتبار التغذية العكسية بالاعتماد على معلومات مؤشرات الأداء السابقة واتخاذ القرارات المناسبة وتقييم الأداء مجددا لمعرفة مدى تحسن الأداء .

### المقترحات وخطة العمل لتنفيذها:

#	مقترحات الدراسة	آليات تطبيق المقترحات	الجهة المشاركة
1	اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن موحد في التقارير السنوية للفندق لتعطي الإدارة صورة واضحة وشاملة عن الأداء الداخلي بشكل أدق ومدى إنجازها لاستراتيجيتها.	-توفر الإمكانيات المادية والمعنوية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن -التعاون مع مختصين بتصميم بطاقة الأداء بشكل كامل وتدريب العاملين عليه -تعريف العاملين بنموذج بطاقة الأداء المتوازن -تعريف العاملين على أهداف المنشأة الفندقية ورؤيتها ورسالتها - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار -توفر نظم المعلومات والاتصالات لتصميم واعتماد البطاقة في التقارير السنوية -تبني الخطط المالية طويلة الاجل والاستراتيجيات أهمها ريادة التكلفة	الإدارة العليا
2	استقطاب الكوادر والقدرات المؤهلة والفنية على تطبيق بطاقة الأداء بشكل فعال وكفؤ في الفندق	- ارسال الكوادر الفنية بدورات تدريبية خارجية بالتعامل مع شركات عالمية لتعلم أفاق جديدة في أساليب تقييم الأداء - تقديم الحوافز والمكافآت الضرورية وتشجيعها على الابداع والتميز - تقديم رواتب ومزايا عينية للكوادر والمؤهلات الفنية العالية	الإدارة العليا
3	الاهتمام بالبعد المالي، وتوجيه الجهود للاستغلال الأمثل للأصول والموارد المتاحة بالإضافة لرفع الكفاءة التسويقية بشكل فعال لزيادة معدل المبيعات بالتالي زيادة الإيرادات المتحققة.	-إعادة النظر بالسياسات الاستثمارية المتبعة داخل الفندق -تدريب موظفي قسم المبيعات والعلاقات العامة بشكل فعال لرفع الكفاءة التسويقية بالإضافة لإعداد موازنة لمصاريف التسويق -اتباع العروض واستهداف أكثر من شريحة من العملاء لزيادة المبيعات واستهداف الجمعيات والمنظمات والبارات بشكل اكبر - تقديم منتجات وخدمات جديدة وتنوع الخدمات - زيادة التعاقد مع مكاتب وشركات سياحية لجلب السياح - تخفيض التكاليف وخاصة تكاليف الأطعمة والمشروبات	الإدارة العليا قسم المبيعات قسم العلاقات العامة القسم المحاسبي
4	الاهتمام أكثر لبعد العملاء من حيث تحسين جودة الخدمات المقدمة وإرضاء النزلاء.	-ضرورة إعادة دراسة السوق السياحي والمنافس للفندق لمعرفة الثغرات لدى الفندق - الدراسة المعمقة لشرائح النزلاء في الفندق وانواق النزلاء وقدرتهم الشرائية بالتالي إعادة النظر في سياسة التسعير المتبعة. -الاهتمام بشكاوي السياح ويمكن اعتماد برامج الكترونية لتقييم كل نزيل تجربته في الفندق أي متابعة نزلاء مابعد الخدمة	رؤساء الأقسام التدبير المنزلي خدمة الغرف المكاتب الامامية
5	الاهتمام الكبير لبعد العمليات الداخلية من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للخدمات المقدمة، تحليل أنشطة العمليات والعمل على معالجة مواطن الضعف.	-تدريب كل عامل قبل استلامه عمله لتقليل الأخطاء بالتالي تقليل الجهد والوقت والتكلفة - استخدام التكنولوجيا الحديثة - إدارة أنشطة الأطعمة بشكل فعال ومعرفة مواطن الضعف ومعالجتها وإعادة النظر بالسياسات المتبعة داخل قسم الأطعمة -تقديم بدائل بتكلفة أقل	رؤساء اقسام الفندق كامل والعاملين في الأقسام التشغيلية
6	من الضروري دراسة الموارد البشرية المتاحة من حيث التكلفة والعدد والجودة، وتطوير نظام الحوافز المتبع بالإضافة لتخصيص ميزانية لتدريب العاملين وتطوير قدراتهم الفنية بشكل دوري.	-استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءات - العمل على تدريب العاملين بكل الاقسام بشكل نصف سنوي - إعادة النظر بالظروف العمل المادية وتضيق الفجوة بين الرواتب واحتياجات المعيشة -إحداث نظام حوافز ومكافآت عالي للعمال - تقييم العاملين بكل قسم من قبل المدراء بشكل شهري وسنوي - توفر بيئة عمل سالمة وملائمة للعاملين.	قسم الموارد البشرية قسم التدريب
7	متابعة العمل ببطاقة الأداء المتوازن مع الاخذ بالاعتبار التغذية العكسية بالاعتماد على معلومات مؤشرات الأداء السابقة واتخاذ القرارات المناسبة وتقييم الأداء مجددا لمعرفة مدى تحسن الأداء .	-الاهتمام بالتقاريرالدورية لتقييم الأداء ومعرفة نقاط القوة والضعف في الأقسام - اخذ القرارات التشغيلية والمالية بناءً على معلومات التقارير بهدف التحسين المستمر للاداء الفندقي -إعادة النظر بشكل دوري بالاستراتيجيات المتبعة ومدى إنجازها بالمقارنة مع تقارير الأداء الدورية	الإدارة العليا

المرجع: إعداد الباحثة بناءً على نتائج الدراسة النظرية والعملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في فندق الشيراتون خلال فترة زمنية (2021-2022).

**معلومات التمويل :**

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

## المراجع

### - المراجع العربية:

- 1- أبو حاكمه فائن ، المارديني مزنة ( 2021):أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المركز التنافسي للمصارف " دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ، المجلد ( 37 ) ، العدد (4).
- 2- الجرد رشا (2020): أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للشركة ( دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ، المجلد ( 36 ) ، العدد (1).
- 3- الداور، جبر ابراهيم (2013) :أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح "دراسة ميدانية " ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني.
- 4-الراوي، سلام عادل (2015): تطبيق تقييم بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،العراق
- 5- العباس غيثاء (2023): دور رأس المال الفكري في تحفيز الموارد البشرية " دراسة ميدانية على العاملين في مدرسة التمريض المركزية بدمشق " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ، المجلد ( 39 ) ، العدد ( 4 ) .
- 6- بوعزة خديجة، قشود أميرة، (2020): دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة (دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر .
- 7- صالح بلاسكة(2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
- 8- عبد الستار ،عائشة (2018): تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن : بالتطبيق على فندق بغداد الدولي ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد10، العدد23
- 9-عبد اللطيف ، ناصر نور الدين (2014): دراسات في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر .
- 10-عمار سعيد ، (2019): دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن ، رسالة ماجستير جامعة الجزيرة ، اليمن.
- 11-كامل أبو ماضي (2018) بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع ، فلسطين غزة
- 12-مسعي، عبد الرحمان(2021): بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغيس-أم البواقي- ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر .
- 13- نديم ، مريم شكري (2013): تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،مذكرة ماجستير ، قسم محاسبة ، جامعة الشرق الأوسط.

-المراجع الأجنبية:

- 1-Abuelkassem A.A. Mohammad & Abdelbary A.A.Dawood(2018): A Proposed Empirical Model for Adopting Balanced Scorecard as a Tool for Performance Measurement in Hotels , International Journal of Tourism and Hospitality Management Volume 1, issue 2
- 2- Antonova , Natalia & Ruiz-Rosa , Ines & Mendoza-Jimenez, Javier .(2022) : Water Resource Management in Hotels Using a Sustainable Balanced Scorecard , Sustainability journal ,(14)
- 3- Elmaci Orhan & Tutkavul Kadir (2020) : Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance . journal of Academic Value Studies ,6(3), , issn 280-287
- 4- Kala, devkant(2012). Perceived key performance indicators and balanced scorecard model for hospitality industry: a conceptual framework. South Asian academic research journals, vol.2, issue5.
- 5- Kang, jin-su & chiang, chun-fang & huangthanapan, kitipop & downing, stephen(2015): Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: the case study of family-owned hotels. International journal of hospitality management 48.
- 6- Hamid Tohidi, et. al (2010), "Using balanced scorecard in educational organizations ". Procardia- Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue
- 7- Okutmus E.,(2015) ,"Resource Consumption Accounting with cost dimension and an application in a glass factory",international journal of academic research in accounting , finance and management sciences , vol.5 , no.1
- 8-Victor A. Umoh, Victoria S. Umana, Christiana B. Nsien(2019): How Effective is the Balanced Scorecard in Business Performance Evaluation of Hospitality Industry in Nigeria?, THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT ISSN 2321-8916