

تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن : بالتطبيق على فندق بغداد الدولي
Performance evaluation using a balanced performance card: Application to the hotel Bagdad the international.

م.م عائشة عبدالكريم عبدالستار
كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

المستخلص

تعد عملية تقييم الاداء في الوحدات الاقتصادية من المواضيع الهامة لان هذه العملية تعبر عن اسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعه من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها تحقيق كفاءتها ، ومن هنا لابد من البحث عن افضل اساليب تقييم الاداء التي تغير في نتيجة هذه الاحداث ، وتعد بطاقة الاداء المتوازن من ادوات التسيير الحديثة التي تتم بواسطتها ترجمة رسالة الوحدة الاقتصادية الى اهداف ومقاييس تقوم على اربع ركائز اساسية (محاوِر) المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والتي تعمل بشكل متبادل فيما بينها لتوفر التغذية العكسية لأهداف الوحدة ، ومن هنا فأن البحث يركز على كيفية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء ، ويقوم البحث على فرضية اساسية مفادها امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء وحدة الفندق من شأنه الوصول الى نتائج افضل والمحافظة على المكانة السوقية للوحدة واستمرارية انشطتها، ويهدف البحث الى تحديد الدور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء ومن خلال صياغة مقاييس الاداء الرقمية للمحاوِر الاربعة، ولتحقيق فرضية البحث واهدافه فقد تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقامت الباحثة بأجراء دراسة تطبيقية في فندق بغداد الدولي ، وتم استخدام بطاقة الاداء من خلال مناظيرها الاربع الاساسية في عملية تقييم الاداء لفندق بغداد ، وقد تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات عرضت في متنه واهمها عند احتساب نسبة التداول وجدنا هنالك ضعف فيها اذ يجب ان يكون اهتمام ادارة الوحدة الاقتصادية بعملية تقييم الاداء باعتبارها مرحلة اساسية من مراحل الرقابة حين انها تمثل مخرجات لوظيفة الرقابة و ان عملية تقييم الاداء تكون شاملة لجميع الانشطة والمستويات وهذا يؤدي الى نتائج مثمرة في مجال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة على نظام الوحدة الاقتصادية،

بينما تم التوصل الى اهم التوصيات هما : ضرورة الاهتمام بطريقة بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الاداء في الوحدات الفندقية لتعدد الانشطة في تلك الخدمات وضرورة الاهتمام نوعية المعلومات المقدمة، كذلك ضرورة عمل على اسعار الغرف لدى الفندق عينة الدراسة نتيجة للاستبيان الذي تم توزيعه، والنتائج التي اشارت الى ضرورة تخفيض اسعار الغرف .

Abstarct

The process of evaluating performance in economic entities important because this process reflects the method of economic entity investing its available resources according to the criteria and considerations related to its objectives in light of a range of internal and external variables that interact with the economic entity in its quest to achieve its efficiency. The best performance evaluation methods that change the outcome of these events. The Balanced Scorecard is one of the modern tools of management through which the economic entity message is translated into goals and measures based on four main pillars (financial), customer, The research focuses on how to use a balanced performance

card in evaluating performance, and the research is based on the basic premise that the use of a balanced performance card in evaluating the performance of the hotel unit would To achieve better results and maintain the market status of the unit and continuity of activities, and the research aims to determine the strategic role of the Balanced Scorecard in the evaluation of performance and through the formulation of digital performance measures of the four axes, and to achieve the hypothesis of research and objectives, Descriptive and analytical method The researcher conducted an applied study at the Baghdad International Hotel, and the performance card was used through its four main counterparts in the performance evaluation of the Baghdad Hotel. The research reached a number of conclusions presented in the board and the most important when calculating the ratio of trading, Management of the economic entity in the process of performance evaluation as a basic stage of control when it represents the outputs of the function of control The process of performance evaluation is comprehensive for all activities and levels and this leads to fruitful results in the field of optimal utilization of available resources on the system M Economic entity

While the researcher came to the recommendations and were the following: The need to pay attention to the balanced performance card in the process of evaluating performance in the hotel units for the multiple activities in those services and the need to pay attention to the quality of information provided. The researcher recommends the need to work to reduce the price of rooms in the hotel sample study as a result of the questionnaire that was distributed, and the results that indicated the need to reduce room rates.

المقدمة

تقييم الاداء اعتمد في الماضي على المؤشرات المالية حيث واجهت هذه المؤشرات العديد من الانتقادات تلخصت في التركيز على القرارات التي اتخذت في الماضي بالتالي تحقيق نتائج في الاجل القصير على حساب تحقيقها في الاجل الطويل هذا بدوره يؤدي الى نتائج مظلة على مستوى اداء الوحدات ومنها الفنادق عينة البحث ويسبب العيوب التي يعاني منها الاسلوب التقليدي في تقييم الاداء دفع العديد من منظمات الاعمال للجوء الى اساس منهجي واضح لتقييم الاداء بالاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية وقد اقترح كل من (Norton & Kaplan) سنة 1990 منهج متكامل لتقييم الاداء يتضمن مجموعه من المؤشرات المالية وغير المالية سمي "بطاقة الاداء المتوازن" التي تحتوي على اربعة ابعاد وهي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتعد بطاقة الاداء المتوازن من افضل النماذج متعددة الابعاد والاسع انتشارا على مستوى منظمات الاعمال الدولية

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً:- مشكلة البحث

لما كانت الادوات المحاسبية التقليدية المستخدمة في تقييم الاداء مرتبطة بأحداث الماضي فإن معلوماتها ذات بعد مستقبلي محدود وخاصة في ظل اقتصاد يتسم بحدة المنافسة والتغير المستمر حيث ظهرت الحاجة الى استخدام ادوات حديثة تكون ذات ارتباط وثيق بالمستقبل من خلال ارتباطها باستراتيجيات الوحدة ومن اهم تلك الادوات بطاقة الاداء المتوازن التي تعالج القصور في ادوات تقييم الاداء التقليدية ومن هنا فإن مشكلة البحث تتركز في الاجابة على التساؤل الاتي

كيف يمكن استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء في الوحدات الاقتصادية ؟

ثانياً:- هدف البحث

يسعى البحث لتحقيق الاهداف الاتية:

- 1_المساهمة في بلورة الاطار النظري والمعرفي لتقييم الاداء
- 2_توضيح ماهية بطاقة الاداء المتوازن واهميتها في قياس وتقييم الاداء
- 3_تحديد الدور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء ومن خلال صياغة مقاييس الاداء الرقمية للمحاور الاربعة.
- 4_محاولة تقييم الاداء لعينة البحث باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.

ثالثاً:- اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من الاتي:

- 1_اهمية تقييم الاداء ودوره في نجاح الوحدات الاقتصادية في تحقيق اهدافها
- 2_اهمية بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها احدى الادوات الحديثة في تقييم الاداء للوحدة وترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها من خلال منظورها ذو الابعاد المالية وغير المالية.
- 3_دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الفندق عينة البحث.

رابعاً:- فرضية البحث

اعتمد البحث على فرضية اساسية مفادها امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الفندق عينة البحث الامر الذي من شأنه الوصول الى نتائج افضل و المحافظة على المكانة السوقية للوحدة وضمان استمرارية انشطتها وتحقيق اهدافها

خامساً:- منهج البحث

لتحقيق اهداف وفرضية البحث فقد تم اعتماد المنهجين الآتيين:

- 1_المنهج الوصفي: في اعداد الجانب النظري للبحث من خلال الاستعانة بالرسائل الجامعية والدوريات والكتب ومصادر الانترنت التي تناولت موضوع البحث.
- 2_المنهج التحليلي: اعتمد الباحث في صياغة الاطار العملي الى تقييم اداء الفندق الدولي عينة البحث

المبحث الثاني

الاطار المفاهيمي لتقييم الاداء

أولاً:- مفهوم تقييم الاداء

لمفهوم تقييم الاداء وجهات نظر متباينة فيذهب البعض الى اعتبار تقييم الاداء بمثابة الحلقة الاخيرة من سلسلة الوظائف الادارية ويعني ذلك ان تقييم الاداء بمثابة وظيفه مستقله عن الوظائف تزولها الادارة وهناك من يرى ان تقييم الاداء عبارة عن فحص استنتاجي شامل للهيكل التنظيمي ولخطط واهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد المادية والبشرية في الوحدات الاقتصادية. (ديوان رقابة المالية: 1) وكذلك يعرف بأنه مفهوم واسع يعبر عن اسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها. (نعمة 2002:56) وفيما يرى (الكرخي) انه عبارة عن اداة تستخدم لتعريف بنشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً وتحديد الانحرافات وتشخيص مسبباتها واقتراح الحلول اللازمة لتلافي تلك الاسباب لغرض تحقيق الاداء الجديد في المستقبل. (الكرخي، 2001:39) ويؤكد (ابو شرح) على ان عملية تقييم الاداء هو عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الاداء. (ابو شرح، 2012:22) وعرف أيضاً بأنه المؤشر الرئيس في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى الفوائد منها فضلاً عن اشباع حاجات ورغبات الاشخاص العاملين ورفع روحهم المعنوية. (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2015:37) يمكن القول ان تقييم الاداء هو نظام متكامل يمثل مؤشر رئيسي مهمته التأكد من سلامة تنفيذ الاهداف المدرجة مسبقاً من خلال مقارنة الاداء الفعلي للوحدة بالمعايير لغرض تحديد الانحرافات واتخاذ الخطوات الصحيحة من قبل الجهات المختصة.

ثانياً:- أهمية تقييم الاداء

ان لتقييم الاداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر لما له من اهمية كبيرة في تحديد كفاءة المنشأة ومدى تحقيقها لأهدافها، ومن خلاله تكتشف ايجابيات وسلبيات الاداء خلال مده محدده وتحلل اسبابها وترتبط بمراكز المسؤولية، ويمكن ايجاز اهمية تقييم الاداء من خلال نقاط الاتية (المنشد، 2005:135)

1_ يوفر تقييم الاداء مقياساً لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق اهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة.

2_ تقييم الاداء يظهر مدى اسهام الوحدة الاقتصادية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي الى انخفاض اسعار المنتجات.

3_ يوفر نظام تقييم الاداء معلومات لمختلف المستويات الادارية بالوحدة الاقتصادية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة الى حقائق عملية وموضوعية، فضلاً عن اهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية. ويضيف النجار لأهمية النقاط الاتية: (النجار، 2006:353_354_355)

4_ ترتبط أهمية تقييم الاداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على مستوى القومي او المستوى القطاعي او مستوى المنشأة، اذ ان تقييم يؤدي الى تأكد من تحقيق التوازن الاقتصادي والتناسق بين نمو القطاعات الاقتصادية والانتاجية.

5_ يساعد تقييم الاداء على التحقق من وفاء الوحدات الاقتصادية بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

6_ يؤدي تقييم الاداء الى الكشف عن الانحرافات المختلفة حيث يقضي الى بيان عن الانحرافات الكمية والنوعية والقيمة والزمنية والفنية التي يمكن ان تحدث في مجال التنفيذ العلمي للمشروعات الاستثمارية.

ثالثاً:- أهداف تقييم الاداء

اما اهداف تقييم الاداء فإنه الهدف العام لعملية تقييم الاداء، يتمثل في التأكد من ان الاداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، الا ان هناك بعض الاهداف الاخرى لتقييم الاداء يمكن ايجازها في النقاط التالية: (ابو شرح،2012:23)

1_ ترشيد الكلفة.

2_ المساعدة في التخطيط واعادة التخطيط.

3_ تخفيض معدل ومخاطر الاخطاء عند وضع الخطط.

4_ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.

5_ تحقيق التعاون بين الوحدات والاقسام التي تشارك في التنفيذ.

6_ توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

واضاف السكارنة بعض الاهداف لتقييم الاداء ومنها: (السكارنة، 2010:317)

7_ ايجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية ايجابية نتيجة احتكام الجميع الى معيار الكفاءة.

8_ اختبار اصلح وانسب الافراد للوظائف.

9_ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت اشرافهم، وزيادة التعاون بينهم.

10_ المحافظة على مستويات عالية من الاداء والانتاجية.

رابعاً:- خطوات تقييم الاداء وادوات التقييم

1- خطوات تقييم الاداء

تتمثل خطوات واجراءات تقييم الاداء بالاتي: (ديوان الرقابة المالية:5_6)

تحديد المعايير والاهداف المرغوب تحقيقها:

ويمثل المعيار اداة قياس ذات مواصفات محددة ينطوي على التنفيذ ويتعلق بالمستقبل كما انه يمثل الهدف الذي يرجى تحقيقه ذلك لأنه يعبر عن مستوى معين لكفاية ما يمكن تحقيقه، ويتطلب الامر ان يتم اختيار المعايير اللازمة لقياس الاداء في ضوء الفهم الواضح والادراك السليم لأهداف الوحدة محل التقييم وظروفها ووظائفها وتنظيمها الاداري وعلاقتها مع الوحدات الاخرى.

2_ قياس الاداء الفعلي بموجب المعايير المحددة واستخراج الفروقات وتحليلها:

وذلك بأن يتم اثبات نتائج الاداء الفعلي اولا بأول والتي تمثل خلاصة الجهود التي بذلت في تحقيق الاهداف.

3_ اتخاذ الاجراءات الصحيحة ومتابعتها:

في ضوء التحليل الموضوعي لأسباب الفروقات بين المعايير والاداء الفعلي يتم اختيار الاجراء المصحح سواء بتعديل الخطط للفترات التالية او تنمية قدرات المنفذين بتدريبهم ونوعيتهم وربط نتائج الاداء بنظام فعال للحوافز والروادع ولا يكفي اتخاذ القرار ويجب متابعة تنفيذ هذه القرارات حتى يتم التأكد من تنفيذ هذه الاجراءات وتحسين الاداء.

خامسا:- ادوات تقييم الاداء

يمكن تحديد ادوات تقييم الاداء بالاتي (عثمان،1999:85_89)

1_الموازنات التخطيطية

تعرف الموازنات التخطيطية بأنها اداة عملية لتحديد اطار التوازن العيني والمالي والنقدي لعمليات منشأه لفته او فترات قصيره او طويله في المستقبل سواء اكانت هذه المنشأة تقوم بنشاط صناعي او زراعي او تجاري او مالي او تؤدي خدمات خاصة او عامة وسواء اكانت المنشأة مشروعاً فردياً او شركة خاصة او عامه او ادارة حكومية وسواء كانت المنشأة تمارس نشاطها في ظل نظام اشتراكي او رأسمالي، وكذلك هي اسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات كمية وقيمة البرامج وانشطة الشروع لفترة مستقبلية في صورة خطة شامله منسقه يوافق عليها ويرتبط بها المسؤولون والمنفذون. فالموازنة التخطيطية عباره عن اداة رقابية فعالة على انتاج المشروع ومستلزماته وايراداته كماً وقيمه وعلى نشاطه الاستثماري.

2_التكاليف المعيارية

من المعروف ان التكاليف التاريخية اي الفعلية لا يمكن استخدامها اسلوباً للرقابة وترشيد الادارة في اتخاذ القرارات وذلك لأنها تقدم بيانات لتكاليف الانتاج بعد حدوثها وعليه فهي لا تصلح للحكم على كفاية استخدام عناصر التكاليف فالأمر يتطلب الانتظار حتى تنتهي العمليات الانتاجية والقيام بعد ذلك بحصر وتحليل عناصر التكاليف على الوحدات المنتجة النهائية ثم اعداد قوائم التكاليف اي اذا تتعامل مع فعاليات التكاليف التي وقعت فعلاً وعليه يستحيل اجراء اي تصحيح للأخطاء او منع الخسارة قبل وقوعها. وقد دعا ذلك الى التفكير بطريقة اخرى يمكن بواسطتها ضبط وقياس ومراقبة عناصر التكاليف واكتشاف

اي انحراف حال وقوعه واتباع الاجراءات المناسبة التصحيحية وكان ذلك متمثلاً بوضع تكاليف معيارية اي ان تحدد مقدماً وقبل البدء في العمليات الانتاجية ما يجب ان تكون عليه التكاليف بالنسبة للمواد والاجور والمصروفات في ظل ظروف تشغيل معينة. ولا شك ان وجود نظام تكاليف معيارية يؤدي الى وضع التكاليف الفعلية مستمرة وضغطها الى اقصى حد ممكن وذلك بالقضاء على الاسراف دون الجودة المطلوبة ، وتستخدم التكاليف المعيارية في قياس كفاءة الاستخدام التكاليف وكذلك لقياس وتقييم الاداء الفعلي للعمليات الانتاجية بشكل خاص تسهم في تحقيق الاغراض الاساسية الاتية:

- مراقبة وضبط عناصر التكاليف والقضاء على الاسراف والضياع.
- ترشيد الادارة العليا عن طريق تقديم البيانات التكاليف والتي تساعد في القرارات وفي رسم السياسات الانتاجية ولتسويقية وتوفير الانتاج.
- وضع الموازنة التخطيطية ومتابعة تنفيذها اولا بأول وتقييم الاداء.

وبهذا يتم تحقيق اهداف التكاليف المعيارية عن طريق اجراء المقارنات التكاليف التاريخية والمعيارية وتحديد الانحرافات التكاليف التاريخية.

3_التحليل المالي

هو عبارته عن دراسة تحليله انتقادية واعية للبيانات المالية التي تتضمنها دفاتر وسجلات المشروع وقوائمه المالية وذلك بقصد تحقيق غرض او هدف معين، ومن امثلة ذلك

- يجب اعداد حسابات والقوائم ختامية في فترة اقصاها نهاية شهر ومحاولة ايجاد حل او حلول بديله لها.
- دراسة احتمالات التوسع في اوجه النشاط المختلفة التي يقوم بها المشروع.
- تدبير وسائل تمويل النشاط الاستثماري عن طريق الاقتراض لأجل طويل او زيادة رأس المال.
- تقويم المشروع كلياً او جزئياً لأي غرض من الاغراض.
- التأكد من صحة عمليات معينة محددة او التقصي عن الاسباب التي ادت الى اتخاذ اجراء معين او قرار معين وما ترتب على ذلك من نتائج واثار.
- تقويم اداء اجهزة المشروع واقسامه والموظفين فيه.
- الكشف عن نقاط الضعف ونقاط القوة في المشروع.

سادساً:- اسس تقييم الاداء وعناصره

1- اسس تقييم الاداء

لعملية تقييم الاداء اسس عامة ويمكن تسلسلها كالآتي: (البكري، 2004:74_75)

أ- **تحديد اهداف المشروع:** ان لكل مشروع هدف يسعى لتحقيقه لذا يجب تحديد هذا الهدف وغالباً ما يكون جملة من الاهداف الثانوية وهدف رئيسي ومن الضروري ان تكون الاهداف واضحة لكل المسؤولين والعاملين في المشروع وان المجالات التي يجب ان تحدد الاهداف على اساسها هي :

• المجال التسويقي

- تجديد والابتكار وزيادة الانتاجية

- القيمة المضافة

- الموارد المادية الخاصة بالتمويل

ب- **تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات الانتاجية التي يمارسها المشروع.**

ج- **تحديد مراكز الانتاجية:** يعرف مركز المسؤولية بالوحدة التنظيمية بأنه سلطة اتخاذ القرار الكفيل بالرقابة على اداء نشاط الاقتصادية في حدود الموارد الاقتصادية المتاحة.

د- **تحديد معايير التقييم:** يقصد بالمعيار (وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي في حالة معينة) ان تعدد معايير التقييم اصبح يمثل مشكلة اساسية في عملية التقييم وأكثرها صعوبة في الوقت نفسه اذ ان معايير والانماط المختارة للتقييم الفعلي تؤدي الى نتائج مختلفة ويتوقف عليها عملية التنفيذ او المباشرة الفعلية للنشاط الانتاجي.

2- عناصر تقييم الاداء

يتميز تقييم الاداء بأنه يركز على المقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محدد مسبقاً بغرض تشخيص الانحراف وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات الازمه لها فان من المفيد التميز بين ثلاث عناصر اساسيه تمثل مفتاح نجاح المؤسسة بوصفها الدعائم الاساسية في قياس الاداء وهي: (الراوي، 2015:19)

أ- **الفاعلية:** عنصر مهم من عناصر تقييم الاداء ينصب على الاهداف ومخرجات السلع والخدمات ويعبر عن مستوى تحقيق الاهداف والمقارنة بين النتائج المتحققة من الاهداف الموضوعية سابقاً على ان يقترن تحقيق الهدف بالكفاءة والجهد دون الاسراف

ب-الكفاءة: يقصد بها القدرة على تحقيق المطلوب انجازه كما تعرف بانها استخدام الموارد البشرية والمادية اقل استخدام والحصول على احسن انتاج وافضل نوعية واكبر كمية من السلع والخدمات وبمعنى اخر تنفيذ الخطط والسياسات المقررة لتحقيق الاهداف باقل الكلف الممكنة دون التأثير على مستوى او نوعية او الزمن وذلك للتعرف على ما يأتي :

- مدى تحقيق الاهداف في الاوقات المحددة والكلف المقررة لها اصلا ؟
- هل كان بالإمكان الحصول على منافع او انتاج وحدات اكثر بكلفة اقل في استخدام اجراءات عملية بديلة؟
- هل تم اكتشاف مثل هذه الاجراءات البديلة ودراستها؟

ج-الاقتصادية: ان احد عناصر تقييم الاداء هو الاقتصادية في توفير الموارد المتاحة وتحقيق اكبر منفعة منها أي اكبر منفعة بأقل تكلفة مع المحافظة على الجودة ويشار الى الاقتصادية بأنها التوفير والتحقق من أن جميع الموارد المالية والبشرية قد استخدمت بشكل افضل دون الاسراف او التبذير كما عرفتھا منظمة (انثو ساي) انها احد عناصر رقابة الاداء لتحقيق التوازن بين التكاليف والمنافع الناجمة مع مراعاة الجودة والنوعية المطلوبة

سابعاً:- مصادر المعلومات المحاسبية اللازمة لتقييم الاداء

تمثل القوائم المالية مصدر المعلومات المحاسبية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وتقييم الاداء فلا بد من توضيح جوانب التكامل فيما بينها، فضلاً عن الترابط بين القوائم المالية الاساسية فان هذه القوائم ايضاً مكملتها لبعضها البعض، فمن المعروف ان القوائم المالية تعكس معلومات مختلفة عن نفس الظواهر الاقتصادية الخاصة بالشركة الا انه في الوقت نفسه نجد انه ليس باستطاعة اي من القوائم بمفردها مقابلة كافة احتياجات مستخدمي القوائم. (ارديني،2001:83) وهناك مجموعة من القوائم المالية والتي حددها مجلس معايير المحاسبة المالي الامريكي (FASB) بالاتي: (الشيرازي، 1990:210)

1. **قائمة الدخل:** وهي القائمة التي تظهر فيها تفاصيل الايرادات والمصروفات في اثناء فترة زمنية محددة تكون في الغالب سنة مالية، واذا زاد مجموع الايرادات عن المصروفات فتكون نتيجة عمليات الوحدة الاقتصادية في اثناء الفترة الصافي ربح وبخلاف ذلك تكون النتيجة النهائية صافي الخسارة. وكذلك يمكن ان تحتوي قائمة الدخل على ارباح او خسائر غير اعتيادية تكون نتيجة أنشطة غير تشغيلية لتلك الوحدة.
2. **قائمة المركز المالي:** وهي كشف او قائمة توضح المركز المالي للمنظمة في مدة زمنية معينة وايضاً توضح الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة ومصادر الحصول على تلك الموارد ومن اجل ذلك تسمى بقائمة المركز المالي كذلك تعد الميزانية العمومية صورة فوتغرافية للوضع المالي للشركة في فترة زمنية معينة من الزمن (عادة ما تكون نهاية السنة). (Kieso,2002:42)
3. **قائمة التدفق النقدي:** تشكل قائمة التدفقات النقدية احدى القوائم الاساسية التي يقوم بإعدادها نظام المحاسبي في نهاية كل فترة مالية والتي توضح من خلالها اثار التغيير في النقدية نتيجة ممارسة المنشأة لأنشطتها المختلفة. (الحبيطي ويحيى،2002:179)
4. **قائمة الارباح المحتجزة:** يتم اعدادها مع قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي وقائمة التدفقات النقدية ضمن مجموعه من التقارير التي يعدها النظام المحاسبي في المنشأة، ويتم اعداد هذه القائمة بإضافة صافي الربح المتحقق خلال السنة الى رصيد الارباح المحتجزة في 1/1 ثم يتم طرح مقسوم الارباح فتبقى رصيد الارباح المحتجزة في 12/31. (كيسو وايجانب،2005:194)

ثامناً:- مؤشرات ومعايير تقييم الاداء

تعتبر عملية تحديد المؤشرات والمعايير المناسبة بقياس أداء المشروع وتفسيره من الأمور الصعبة وذلك نتيجة الكم الكبير من المؤشرات التي يمكن استخدامها والمعايير تمثل الهدف الذي يرجى تحقيقه لأنه يعبر عن مستوى معين للأداء يمكن تحقيقه.

وتصنف المعايير الى عدة مجموعات تغطي كافة الجوانب التي يجب اخذها بنظر الاعتبار في قياس أداء المشروع وتقسّم هذه المعايير الى عدة أنواع: (الجوهر، 1999: 56_57)

أ- **معايير تاريخية:** وهي معايير مستنبطة من أداء المنظمات الخاضعة للرقابة للسنوات السابقة من الضروري انتقاء هذه السنة بدقه والتأكد من عدم حدوث اي تغيرات تؤثر على قابلية المقارنة كتوسع النشاط واستخدام اساليب جديدة في العمل.

ب- **معايير مقدرة مقدماً:** ويعاب على هذه المعايير هو احتمال عدم الدقة في اعدادها او عدم تعبيرها بشكل واقعي عن الاهداف المرغوبة.

ت- **معايير خارجية:** اي استخدام اجهزة مماثلة لنفس النشاط الذي يتم قياسه.

اما بالنسبة للمؤشرات فكما هو معروف بان تحديد هذه المؤشرات يعتبر محور الارتكاز في رقابة الاداء المؤشر هو وسيلة لقياس الاداء وعلية فان المؤشر يقيس درجة تحقيق الهدف لذلك فان المؤشرات يمكن ان تربط بين الاداء الفعلي والمعيار المحدد مسبقاً، ويمكن استخدام العديد من المؤشرات ومنها

أ- **المؤشرات الفنية:** هي التي تقيس الكفاية الانتاجية لخام المستخدمة وجهود العمال كمدخلات ومن ثم مقارنة ذلك بالمرجات اي المنتجات النهائية الناجمة من استخدام العناصر الانتاجية السابقة ومن الامثلة هذه المؤشرات هي نسبة استغلال الطاقة الالية في الخطوط الانتاجية.

ب- **المؤشرات التي تقيس الاداء على المستوى القومي:** فهي تبين مدى ما يقدمه المشروع للاقتصاد القومي حسب ما لدية من موارد وامكانيات ومن هذه المؤشرات هي القيمة المضافة التي تمثل مجموع عوائد الانتاج من عمل ورأس مال وتنظيم ويقيس مؤشر لقيمة المضافة مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية بما اضافته الى الناتج القومي سواء كان على شكل اجور او عوائد لحقوق التملك.

ت- **المؤشرات الاجتماعية:** فهي التي تقيس اثار أداء المشروع في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع ومن امثلة هذه المؤشرات تخفيض نسبة التلّف الذي يؤثر على البيئة وتقليل البطالة في المجتمع.

ث- **المؤشرات المالية:** فكما هو معروف ترتبط هذه المؤشرات بالقوائم المالية وايجاد العلاقات بين فقراتها ومن هذه المؤشرات مؤشر الربحية او مؤشر السيولة.

المبحث الثالث

الاطار المفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن

اولاً:- مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

قد ظهر مفهوم بطاقة الاداء المتوازن في مقالة بعنوان (بطاقة الاداء المتوازنة مقاييس توجيه الاداء) عرضها كل من (Robert Kaplan & David Norton) كتنقيية حديثة قدمت في مجلة (Harvard Business

Review) في كانون الثاني_ شباط 1992 حيث بدأ من منطلق فشل المقاييس التقليدية لأداء الوحدات الاقتصادية في ظل التغير السريع والتنافس المتزايد في عالم الاعمال وذلك بعد دراستهم لأداء اثنا عشرة وحدة اقتصادية ضخمة

وعلية ظهرت الحاجة لاستخدام مدخل جديد يعني بالتقويم الشامل لأداء الوحدات الاقتصادية ويأخذ بعين الاعتبار ادائها المالي وغير المالي وبالتالي يعمل على ازالة القصور والغموض في المداخل السابقة.(عبود ويعقوب،2014:385) وتعد بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard احدى الوسائل الادارية المعاصرة ومن اهم خمسة عشر مفهوما اداريا تستند الى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقويم مستوى التقدم في الاداء باتجاه تحقيق الاهداف.(عبدالحميد والمنصور،2005:65) كما عرفت ايضا بانها ترجمة لرسالة الوحدة الاقتصادية في مجموعة متكاملة من مقاييس الاداء وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية بالإضافة الى انها لا تركز على تحقيق الاهداف المالية ولكنها تذهب ابعد من ذلك من خلال تركيزها على الاهداف غير المالية.(الكواز ويوسف، 2011:510)

وعرفها كلا من Chow & Hadad انها مجموعه من المقاييس المالية وغير المالية المتعلقة بعوامل النجاح، كمحاولة لخلق قيمة للشركة من خلال تكامل مكوناتها المتمثلة بالفرص الحالية والمستقبلية وتركز على توجهات لشركه نحو الابداع في استخدام مقاييس الاداء في ظل البيئة الحديثة.(الراوي،2015:28) ويعرف البعض بطاقة الاداء المتوازن بأنها اول عمل نظامي حاول تصميم لتقييم الاداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.(عبدالمحسن،2005) كما عرفها كلا من Kaplan & Atkinson اداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس تقوم على اربع ركائز اساسية (محاور) هي الاداء المال لأضاء الزبائن كفاية الاداء التشغيل ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو بذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على اساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الابداع والابتكار اكثر مما هو على اساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة (ديوان رقابة المالية:5) اما من وجهة نظر الباحث فيمكن اعطاء مفهوم لبطاقة الاداء المتوازن على انها نظام شامل يعمل على اعطاء صورة حقيقية عن اداء الوحدة الاقتصادية وتتكون هذه البطاقة من اربع ابعاد(المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) التي تعمل بشكل متبادل فيما بينها لتوفر التغذية العكسية لأهداف الوحدة

1-اهمية بطاقة الاداء المتوازن

تمنح بطاقة الاداء المتوازن الشركة القدرة على ربط اهدافها قصيرة الاجل مع الاستراتيجية طويلة الاجل من خلال ما توفره للشركة من تطوير موازنات وخطط الشركة على اساس الاداء والاستراتيجية اكثر من اعتماد على اداء المالية التقليدي لقد جاءت الدراسات والابحاث التي اجريت على الشركات بالعديد من النقاط ومنها:

أ-توفر بطاقة الاداء المتوازن المعلومات التي تحتاجها الادارات العليا في معرفة اداء الشركة بشكل كامل وتقديم هذه المعلومات على شكل تقرير موحد.

ب-توجه النظر الى اهمية الاخذ بنظر الاعتبار الى المؤشرات غير المالية الى جانب المؤشرات المالية، بحيث يمكن معرفة ما اذا كان هناك تقدم في احد الاقسام على حساب القسم الاخر.

ج-تساعد في ادارة الموارد البشرية بشكل فعال من خلال ربط نظام مكافآت العاملين بأداء الشركة.

د-تساعد بطاقة الاداء المتوازن على اكتشاف نقاط الضعف في ادارة الاقسام مما يساعد في معالجة الخلل والضعف في الوقت المناسب.(الراوي،2015:35)

هـ-توضيح وتفسير وتطوير استراتيجية التنظيم.

و-تحديد وتشخيص المبادرات الاستراتيجية واهميتها في الوحدة الاقتصادية.

ز-توصيل الاستراتيجية لجميع المستويات الادارية في الوحدة الاقتصادية.(الكواز ويوسف،2011:510)

2- أهداف بطاقة الاداء المتوازن

ان ظهور اي تقنية واستخدامها لابد ان تكون لها اهداف وهذا يعتمد على طبيعة التقنية وآليات استخدامها ويمكن بلورة اهم اهداف تقنية بطاقة الاداء المتوازن كما يلي: (عبود ويعقوب، 2014:390)

- 1_ تطبيق هذه التقنية جعل الاستراتيجية محور اهتمام كل فرد في الوحدة الاقتصادية.
- 2_ تهدف بطاقة الاداء المتوازنة الناجحة الى اىصال الاستراتيجية الى كافة مفاصل الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية وهذا يفسح المجال لتركيز المدراء والعاملين على الموجهات المهمة ويساعد التخطيط لعملية تقويم الاداء ووضع الاهداف الملائمة لها ترتيب الاولويات الاستراتيجية.
- 3_ انشاء مقاييس الاداء مفهومة وذات معنى (نتائج المقارنة المرجعية) تستخدم لأغراض تقويم المستمر لصلاحية المشروع خلال فترة حياته.
- 4_ ضمان ان مقاييس الاداء تدعم القيم الاساسية في الوحدة الاقتصادية والتطبيقات التي تمارسها.
- 5_ مقارنة تلك المقاييس مقابل مقاييس المقارنة المرجعية لتأشير التقدم الحاصل في عملية التقويم.
- 6_ توفر تقنية الاداء المتوازنة امكانية التقويم الشامل للأداء الاستراتيجي ولعموم الوحدة الاقتصادية من خلال تطبيقها على مختلف المستويات الادارية مما يتيح امكانية التعلم الاستراتيجي ووضع اولويات لجميع المستويات الادارية.
- 7_ امكانية دعم عملية تخطيط استراتيجي والتي تساعد في تحقيق الاهداف والغايات المنشودة في ظل المتابعة والتحسين المستمرين مما يساعد على ترجمة استراتيجيتها الى مجموعة اعمال الغاية منها تحقيق النجاح الاستراتيجي الناتج من اداء المتميز لتلك الوحدات في ظل تطبيق تقنية الاداء المتوازن.

مزاي بطاقة الاداء المتوازن 3_

لقد اوضحت خبرة الكثير من منظمات الاعمال التي طبقت نموذج تقويم بطاقة الاداء المتوازن بانها تحقق العديد من المزايا للإدارة وهي: (عبدالحميد ومنصور، 2015:68)

نموذج يوفر تقرير اداري واحد ومجموعة من مؤشرات التي تحتاج اليها الادارة من وجهة نظر-BSC أ العملاء تجاه المنظمة وتحقيق الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة وتخطيط طويل الاجل.

يؤدي الى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات BSC ب-الادارية العليا على الاخذ في الاعتبار كافة المقاييس التشغيل المهمة معاً.

ج-ترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء تشمل هذه المقاييس كل من مقاييس المخرجات ومحركات اداء تلك المخرجات.

توفر بطاقة الاداء المتوازن اساساً جيد لاتخاذ القرارات فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الادارة_دفي اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ه-ترتبط بطاقة الاداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال اكثر الاستخدامات اهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط.

و-ترتبط بطاقة الاداء المتوازن بمؤشرات الاداء الاساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد، مع الاهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة اساساً من استراتيجية تنظيمات الاعمال

ثانياً:- اسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن

ظهرت بطاقة الاداء المتوازن نتيجة قصور الادوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الاستراتيجية ومن بين اهم

اسباب ظهورها ما يلي:(فتيحة، 2014:6)

أ-ظهرت بطاقة الاداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة الى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الاداء.

ب-المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة واما نتائج المالية المحققة لسلسلة من العمليات الاساسية في المؤسسة كالبحت وتطوير والاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها.

ج-الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء والمتمثل في وجود هفوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.

د-التطور التكنولوجي في مجال الانتاج ونظم المعلومات بالإضافة الى شدة المنافسة

ثالثاً:-مكونات بطاقة الاداء المتوازن

تضم بطاقة الاداء المتوازن ستة عناصر اساسية تتبلور من خلالها الية عمل هذه البطاقة وهذه المكونات هي الاتية:
(الراوي، 2015:38_39)

أ-الرؤية المستقبلية: والتي تبين اين تتجه المؤسسة وماهي الهيئة المستقبلية التي تكون عليها .

ب-الاستراتيجية: تتكون الاستراتيجية من مجموعة من الافعال والمعايير المهمة لتحقيق الاهداف او خطط الاهداف والتي قامت بها المؤسسة بتحديد مسبقا .

ج-الابعاد: فالبعد يدفع باتجاه استراتيجية معينة وفق تحليل المؤشرات المهمة في هذا البعد او المكون ومن ثم العمل على تنفيذ الاستراتيجية للوصول الى المؤشرات الواردة في البعد وتتضمن بطاقة الاداء المتوازن أربعة ابعاد اساسية وهي:-1- البعد المالي 2- الزبائن بعد العمليات الداخلية 3- التعلم والنمو 4- البعد فهو العنصر الرئيسي في الاستراتيجية وغالبا ما يمثل فئة حملة الاسم او جهة نظر المستخدمين .

د-الاهداف: ان الهدف هو بيان او عرض الاستراتيجية لبيان كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية .

هـ-المقاييس: فالمقاييس تعكس التقدم بتقييم الاداء باتجاه تنفيذ الاهداف والمهم في المقاييس ان يكون ذو طابع كمي ويجب ان يتم توصيل النتائج الى الجهات المستفيدة لغرض تحقيق الاهداف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الاهداف الاستراتيجية فالنتائج التي يتم التوصل إليها من المقاييس ماهي التنبؤات عن الاداء المستقبلي التي تدعم تحقيق الاهداف

و-ارتباط السبب والنتيجة: تعتمد عملية تقييم الاداء على العلاقات السببية بين الابعاد المختلفة فالتطور في احد الابعاد يؤدي الى التطور في الابعاد الاخرى بمعنى اذا لا بد تحسن تعليم العاملين وتدريبهم والاستثمار في تطوير العاملين.

2-منظورات بطاقة الاداء المتوازن

تظهر بطاقة الاداء المتوازن للشركة من خلال اربع مناظير تعكس وجهات نظر مختلفة يحدد كل منها جانبا محدد من تقييم الاداء التنظيمي ومنها (براون واخرون،2014:687_688)

1_المنظور المالي: ومن خلال المنظور المالي تركز الادارة اهتمامها على مؤشرات تقييم الاداء الرئيسية

التي تحدد الاهداف المالية مثل نمو الإيرادات وخفض التكاليف وتشمل بعض المؤشرات الاداء الأكثر شيوعا نمو إيرادات المبيعات ونمو الهامش الاجمالي وعائد الاستثمار .

2_منظور العملاء: تساعد وجهة نظر العملاء الادارة في التقييم لذلك يعتبر رضا العملاء امراً حاسماً لتحقيق اهداف الشركة المالية، وعادة ما تستخدم الشركات تقييمات رضا العملاء لتحديد كيفية القيام بهذه الصفات وحيث ان رضا

العملاء امر حاسم فتقييمات رضا العملاء لتحديد المدى الذي يتم من خلال منح المكافآت للإدارة بالإضافة لتقديرات رضا العملاء يتم قياس وجهة نظر العملاء باستخدام مؤشرات الاداء الرئيسية مثل نسبة الحصة السوقية وزيادة عدد العملاء وعدد تكرار العملاء ومعدل التوصيل في الوقت المحدد.

3_منظور العمليات الداخلية: يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية فضلاً عن منظور العملاء من خلال محاولة خلق قيمة للمنتج او الخدمة تنعكس اثارها في تحقيق رضا العملاء وتركيزه ايضا على منظور المالي من خلال محاولة زيادة قيمة الوحدة الاقتصادية في السوق اما عن المقاييس التي يتكون منها هذا المنظور فتضم كل من معدلات التلف، وقت الانتظار، دوران المخزون، التسليم الفوري... وغيرها. (الكواز ويوسف، 2011: 511)

4_منظور الابتكار والتعلم: لتحقيق افضل العمليات الداخلية ولخلق قيمة استراتيجية للوحدة الاقتصادية فان الامر يستلزم توافر القدرات والقابليات او المهارات والطاقات، لذلك فان مقاييس هذا المنظور تركز على قدرة الوحدة الاقتصادية على الابتكار من خلال تقديم منتجات او خدمات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات او الخدمات، القدرة على التعلم من خلال التدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية الان وفي المستقبل.

خامساً:-آليات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بتقييم الاداء

تتحصر آليات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالاتي: (عبداللطيف، 2014: 509)

1_آلية تشغيل بطاقة الاداء المتوازن: وفيما يتم تحديد الفريق لاحتياجات القياس ومصادر البيانات ثم تأسيس مشروع تقنية المعلومات.

2_تسلسل عمل بطاقة الاداء المتوازن وفق ادارات المنشأة: مقابلة الفريق لمدراء الاقسام لشرح المبادرات الاستراتيجية ومتطلبات القياس ومشاركة مدراء البرامج في تحديد مقاييس المخرجات لإجراءاتهم الخاصة.

3_استخدام بيانات بطاقة الاداء المتوازن بهدف التقييم والتحسين: حيث يتم جمع بيانات الاداء ثم يقوم التنفيذيون بتحليل وتقييم البيانات ثم يتم التقرير عن كيفية مراجعة الاستراتيجيات والمبادرات.

المبحث الرابع/ الجانب العملي

تقييم اداء فندق بغداد الدولي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن

اولاً:- نبذه عن فندق بغداد الدولي

فندق بغداد من فنادق الدرجة الاولى وهو من اعرق الفنادق في العاصمة بغداد حيث تم بناؤه عام 1956 وتم افتتاحه في عام 1958. يطل الفندق بطوابقه الستة على نهر دجلة الخالد وشارع ابي نواس ومن الجانب الاخر على شارع السعدون التجاري ويتضمن الفندق التالي :

1-الفندق والمقهى البغدادي

2-الغرف

3-خدمات المؤتمرات

4-النادي الحي والمسبح

ثانياً:-مناظير تقييم الاداء في الفندق

1: المنظور المالي

يعد الاداء المالي الاساس الاداء الفندقية لأنه يعكس الهدف الرئيس من تأسيس الفنادق. وان الهدف الرئيسي لهذا المنظور، هو تعظيم صافي ثروة المالكين، وتحقيق مستويات متميزة من الربح والسيولة في الاجل القصير والطويل، علما ان الفندق يحقق عجز مالي لسنتين (2011_2012)

جدول (1)

احساب نسبة التداول للسنتين (2011_2012)

بيانات	2011	2012
اجمالي الموجودات المتداولة	651345320	1534267245
اجمالي المطلوبات المتداولة	2594572943	4304358763
نسبة التداول	0.251	0.356

تشير معطيات الجدول (1) الى ان هناك ضعف في نسبة التداول، اي ان الفندق لا يتمتع بسيولة كافية لسداد التزاماته في الوقت المناسب، حيث بلغت نسبة التداول لسنة (2011) (0.215) وهذا معناه قدرة الفندق على الايفاء بمطلوباته المتداولة من خلال موجوداتها المتداولة ضعيفة، وفي عام التالي (2012) ارتفعت هذه النسبة عن عام (2011) حيث بلغت هذه النسبة (0.356) والسبب يعود الى ارتفاع الموجودات المتداولة وكذلك ارتفاع واضح في المطلوبات المتداولة. **ب_ نسبة السيولة السريعة:**

تعد هذه النسبة ادق من نسبة التداول لأنها تستبعد عنصر المخزون من قدرة المنشآت للوفاء بالتزاماتها القصيرة الاجل فمن المعروف ان عملية تحويل المبالغ المستثمرة في عنصر المخزون غالباً ما تكون بطيئة لتحويلها الى النقد اضافة الى مبلغ المخزون الظاهري في قائمة المركز المالي غالباً ما يكون غير دقيق نظراً لتعدد الطرق التي يمكن ان تستخدم في قياسها وتقييمها وعليه فان نسبة السيولة السريعة سوف تتمثل بالعلاقة الرياضية بين كل من الموجودات المتداولة سريعة التحول الى النقدية السائلة (بعد استبعاد المخزون من عناصر الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة).

اجمالي الموجودات المتداولة

المخزون

نسبة السيولة السريعة = $\frac{\text{اجمالي الموجودات المتداولة}}{\text{المخزون}}$

جدول (2)

احساب نسبة السيولة السريعة لسنتين 2011_2012

بيانات	2011	2012
اجمالي الموجودات المتداولة	651345320	1534267245
اجمالي المطلوبات المتداولة	2594572943	4304358763
المخزون	246754324	354540324
نسبة السيولة السريعة	0.155	0.274

نلاحظ من خلال جدول (2) وجود انخفاض في مستوى نسبة السيولة السريعة في الفندق عينة البحث، اي ان في سنة (2011) كانت (0.155) وان النسبة ضعيفة تمثل 15% من المعيار المستخدم لقياس هذه النسبة وان السبب يعود بالأساس الى ارتفاع حجم المخزون وانخفاض الموجودات المتداولة، اما في سنة (2012) قد ارتفعت هذه النسبة لتصبح

(0.274) حيث تمثل (27%) اي ازدادت عن سنة 2011 ما يعادل (12%) والسبب يعود الى ارتفاع الحاصل في الموجودات المتداولة على رغم من ارتفاع المطلوبات المتداولة والمخزون.

2_ تحليل نسب النشاط:

تعكس هذه المؤشرات الكفاءة التي تستخدم بها المنظمة الموارد المتاحة لها وذلك بإجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات، كما تساعد هذه المؤشرات على كشف مناطق الضعف في عمليات المنشآت قيد الدراسة ويمكن بيان المكونات الأساسية وفق ما يأتي:

أ_ معدل دوران الموجودات الثابتة

يحتسب هذا المؤشر بتقسيم المبيعات على الموجودات الثابتة الاجمالية، ويقيس هذا المعدل درجة الكفاءة في استعمال الموجودات الثابتة لإنتاج والجدول الاتي يعرض معدل دوران الموجودات الثابتة في المنشآت

$$\text{معدل دوران الموجودات الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الموجودات الثابتة}}$$

جدول (3)

احتساب معدل دوران الموجودات الثابتة لسنتين (2012_2011)

البيانات	2011	2012
المبيعات	1653792253	2258136875
الموجودات الثابتة	11529876512	6954328956
معدل الدوران	0.143	0.324

نلاحظ في الجدول (3) وجود انخفاض في معدل دوران الموجودات الثابتة، لذلك فإن معدل دوران الموجودات الثابتة يتصاعد نحو الأفضل حيث بلغت نسبة معدل الدوران في سنة 2011 (14%) وهي نسبة ضعيفة، وازدادت هذه النسبة في سنة 2012 لتصبح (32%) والسبب في ذلك هو انخفاض قيمة الموجودات الثابتة.

ب_ معدل دوران الحسابات المدينة لسنتين (2012_2011)

يحسب هذا المؤشر من خلال تقسيم المبيعات على الحسابات المدينة ويشير هذا المؤشر الى عدد مرات تحصيل الحسابات المدينة في السنة.

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الحسابات المدينة}}$$

جدول (4)

احتساب معدل دوران الحسابات المدينة

البيانات	2011	2012
المبيعات	1653792253	2258136875
الحسابات المدينة	125934981	1037294213
معدل الدوران	13.132	2.177

نلاحظ من خلال الجدول (4) ان معدل دوران الحسابات المدينة لسنة 2011 كان (13.132) وهي نسبة مرتفعة والسبب يعود الى انخفاض الحسابات المدينة، اما في سنة 2012 فان معدل دوران الحسابات المدينة (2.177) وهو اقل من العام السابق والسبب يعود الى ارتفاع الحسابات المدينة بالرغم من ارتفاع المبيعات.

3_ القيمة المضافة

تعد من اهم المؤشرات في مجال تقييم الاداء وتفسر على انها احدى ادوات ادارة المنشأة التي تعمل على احداث قيمة للمنشأة، كما انها فسرت وبشكل خاص من قبل بعض الباحثون على انها مقياس يعتبره المحاسبون والمدراء الماليون كأساس لاحتساب قيمة المنشأة، كما يمكن تمثيلة بواسطة حساب قيمة الانتاج (الموارد) مستبعدا منه مستلزمات الانتاج. ويتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال القانون الاتي:

اجمالي القيمة المضافة=الموارد _ مستلزمات الانتاج

جدول (5)

احتساب القيمة الاقتصادية المضافة لسنتين (2011_2012)

البيانات	2011	2012
الموارد + ايرادات النشاط التجاري	659731964	953259852
ايرادات الغرف	1062793717	1153496561
ايرادات الاطعمة والمشروبات		
+ ايرادات متنوعة	17304262	16147581
ايرادات غسل وكوي	40216372	42326947
ايرادات النادي الصحي		
+ ايرادات النشاط الخدمي	102553484	113944268
ايرادات اجار القاعات	66825133	131627536
ايرادات اجار المحلات داخل الفندق	1949424932	2410802745
= اجمالي الموارد		
_ مستلزمات الانتاج	818542231	958843612
مستلزمات السلعية	181463445	336297749
مستلزمات الخدمية	949419256	1115661384
= اجمالي القيمة المضافة بسعر السوق		
_ الضرائب والرسوم	1566827	5837590
اجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة	947852429	1109823794
= عناصر الانتاج		

ويمكن الملاحظة من الجدول (5) ان الفندق حقق قيمة اقتصادية مضافة بسنة 2011 بمقدار (947852429) ، اما في سنة 2012 نلاحظ ارتفاع القيمة المضافة (1109823794) عن سنة السابقة والسبب الاساس يعود الى اجمالي الايرادات المتحققة في تلك السنة.

2- منظور الزبون

ان الهدف من هذا المنظور هو معرفة الاحتياجات والخدمات المقدمة والرضا المتحقق من تلك الخدمات. وتتمثل عينة البحث بمجموعه من زبائن الفندق، واستخدمت الباحثة استمارة تتكون من موافق، محايد، غيرموافق، وتم توزيع 55 استمارة على الزبائن وتم ارجاع 53 استمارة استخدم الباحث عدداً من الاساليب الاحصائية بما يتناسب مع طبيعة البيانات المجمعة والملائمة لها وقدمت استخدام الاساليب الاتية:

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري

- معامل الاختلاف
- النسبة المئوية

جدول (6)

المعلومات الشخصية للزبائن عينة البحث

المعلومات	الخصائص الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
العمر	29_20 سنة	9	16%
	39_30 سنة	25	47%
	49_40 سنة	15	28%
	50 فأكثر	4	7%
المجموع		53	100%
المؤهل العلمي	اعدادية	3	5%
	بكالوريوس	31	58%
	شهادة عليا	19	37%
المجموع		53	100%
الجنس	ذكر	45	84%
	انثى	8	16%
المجموع		53	100%
الحالة الاقتصادية	دخل محدود	5	9%
	دخل متوسط	35	66%
	دخل عالي	13	24%
المجموع		53	100%
الجنسية	عراقي	49	92%
	اجنبي	4	8%
المجموع		53	100%

ان الجدول (6) يمثل المعلومات الشخصية لعينة البحث وهي (العمر) حيث كانت (47%) من الاجابات على استمارة الاستبيان من هم بعمر (30_40) سنة والمؤهل العلمي حسب رأي الباحث من المعلومات الشخصية لاستمارة الاستبيان، ويلاحظ ان اعلى نسبة كانت من حملة شهادة البكالوريوس وتمثلت بـ(58%) تليها نسبة (37%) من حملة شهادات العليا وهذا يعني ان غالبية الافراد المجيبين عن الاسئلة من ذوي المؤهلات العلمية، اما فيما يتعلق بالجنس فقد كان (84%) من الذكور، اما الحالة الاقتصادية فأن ذوي الدخل المتوسط هم اعلى نسبة بلغت (66%) اما فيما يتعلق بالجنسية فقد كانت نسبته (92%) من العراقيين ان هذه المعلومات تعطي وصف عن صفات الزبائن المرتادين في الفندق وتم قياس هذا المنظور من خلال استمارة الاستبيان تم تقسيمها على نحو الاتي:

أ_ احتياجات الزبون

يهدف هذا المؤشر الى معرفة ما يمكن ان يقدمه من خدمات ضرورية والتي تعد تلك الخدمات بمثابة حاجات اساسية لدى ساكني الفندق ومدى تحقق تلك الحاجات، حيث صنف الباحث هذا المؤشر الى (10) اسئلة تطرح على الزبون وبعد الاجابة تتمكن الادارة من معرفة مدى تحقق الاحتياجات الاساسية للزبون، والاحتياجات هي كل ما يحتاجه الزبون لسداد ما هو ضروري من رغباته لدى السكن في الفندق. نلاحظ من خلال الجدول (7) الاتي الذي يمثل اجابات العينة

المختارة من الزبائن عن الاحتياجات التي يجب ان تتوفر في اي فندق عينة البحث، حيث اظهرت الاجابات عن الاول من استمارة الاستبيان

ان اسعار الغرف مرتفعة حيث كان الوسط الحسابي لهذا السؤال تمثل (1.2) وهو معدل ضعيف، اي ان اغلبية الزبائن الذين يرتادون الفندق يشعرون ان اسعار الغرف مرتفعة ومن هنا يأتي دور المحاسبة في عملية اجراء مسح شامل لتكاليف الثابتة والمتغيرة وعملية التسعير على اساس هذه التكاليف وهناك عدة طرق محاسبية يمكن من خلالها تسعير الغرف وفق الطرق المحاسبية المستخدمة لتسعير المنتج مما يوضح للإدارة ضرورة التفكير في اعادة التسعير الغرف والعمل على تقديم اسعار تنافسية. اما فيما يتعلق بالفقرتين الثانية والثالثة على التوالي فقد كانتا اعلى نسبة ضمن المحور الاول من استمارة الاستبيان حيث كانت الفقرات الثانية وتتعلق بمدى توفير الفندق ظروف وسائل جذابة كالإضاءة والممرات النظيفة وقد بينت هذه الفقرة مدى رضا الزبائن لهذه الخدمة، اما الثالثة من الفقرات فقد كانت تتعلق بوجبات الطعام لدى الفندق والتي عبرت عن رضا الزبائن.

جدول (7)

اجابات افراد عينة الدراسة عن احتياجات الزبون المقدمة من قبل الفندق

المحاور	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
الاحتياجات	X1	1.2830	0.60056	46.81%	42.77%
	X2	2.5849	0.53472	20.69%	86.16%
	X3	2.5849	0.63349	24.51%	86.16%
	X4	2.3962	0.68891	28.75%	79.87%
	X5	2.2642	0.83553	36.90%	75.47%
	X6	2.4717	0.66806	27.03%	82.39%
	X7	2.4906	0.72384	29.06%	83.02%
	X8	2.9406	0.72384	29.06%	83.02%
	X9	2.4340	0.60477	24.85%	81.13%
	X10	2.2642	0.81219	35.87%	75.47%
الدرجة الكلية		23.2642	3.13265	13.47%	77.55%

ب_ رضا الزبون

تسعى ادارة الفندق الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تتعلق بالزبون منها الاحتفاظ بالزبائن واكتساب زبائن جدد وان هذه الاهداف لا تحقق الا من خلال معرفة الاداء السلبي والعمل على اصلاحه وتنمية الاداء الايجابي الذي يحقق السمعة الجيدة التي تحقق الرضا لدى الزبون. نلاحظ من خلال الجدول الاتي (8) الذي يمثل اجابات العينة المختارة من الزبائن عن رضا الزبون التي يجب ان تتوفر في الفندق عينة البحث، حيث اظهرت الاجابات عن السؤال السابع والثامن من استمارات الاستبيان اقل نسبة رضا حيث كان السؤال السابع يخص حرية اختيار الغرف بالنسبة للزبون ونسبة (2.11) وعليه من خلال هذه النتيجة يجب تقديم تقرير للإدارة بضرورة العمل على امكانية الاختيار، وعلى العمال تكوين خريطة للزبون بالغرف الشاغرة التي يمكن استخدامها، اما السؤال الثامن وهو ما يتعلق بالخدمات الترفيهية المجانية المقدمة حيث كانت الاجابة حسب الوسط الحسابي (2.09) وهي نسبة ضعيفة، وهذا بدوره يتطلب من المحاسب اجراء مسح للتكاليف المصروفة على هذه الخدمة ومعرفة في ما اذا كانت هذه المصروفات تلي طموح او يوجد فساد في عملية تأدية الخدمة. واذا لاحظنا الفقرات الرابعة والسادسة فقد كوننا اعلى نسبة ضمن محور رضا الزبون والمتعلقة بخدمة التكيف حيث كان الزبون راضاً عن تلك الخدمة المقدمة، تليها الفقرة السادسة والمتعلقة بالكياسة

واللطفافة في التعامل مع الزبون. ويجب ان يكون تقيين بشكل مستمر و دوري حسب رؤية الادارة بحيث يمكن من خلاله الارتقاء بواقع الخدمة في الفندق عينة الدراسة، ومن خلال ما تقدم يمكن ان يجد المحاسب حلول لبعض المشاكل التي تعاني منها المنشأة عينة الدراسة ورفد الادارة العليا بالمعلومات اللازمة لعملية الاصلاح.

الجدول (8)

اجابات افراد عينة الدراسة عن رضا الزبون للخدمات المقدمة من قبل الفندق

المحاور	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الانحراف	النسبة المئوية
الرضا	X1	2.3962	0.76811	%32.05	%79.87
	X2	2.1509	0.76952	%35.78	%71.7
	X3	2.4906	0.69677	%27.98	%83.02
	X4	2.6038	0.63062	%24.22	%86.79
	X5	2.5849	0.66315	%25.65	%86.16
	X6	2.7358	0.52444	%19.17	%91.19
	X7	2.1132	0.80049	%37.88	%70.44
	X8	2.0943	0.88283	%42.15	%69.81
	X9	2.2642	0.71120	%31.41	%75.47
	X10	2.3774	0.73971	%31.11	%79.25
الدرجة الكلية		23.8113	3.75733	%15.78	%79.37

ثالثاً منظور العمليات الداخلية

ان هذا المحور يعكس طبيعة الآليات التي تم التعويل عليها داخل المنظمة الفندقية من اجل خلق خدمات ذات تمايز عالي من وجهة نظر الزبون وبسبب خصوصية العمل الفندقي في آنية خلق وتقديم الخدمات فان هذا المحور سيكون له دور فعال في عكس القدرات الابداعية للعاملين في النشاط الفندقي وينطوي هذا المحور على عدد من المقاييس ولعل اهم المقاييس التي استطاع الباحث التوصل اليها من خلال نتائج هذه العمليات، وبسبب محدودية البيانات والاحصائيات في هذا المجال هي:

1_ معدل دوران المخزون

يحسب هذا المؤشر عادة بقسمة المبيعات على المخزون، زمن خلاله يمكن معرفة فيما اذا كانت مستويات المخزون تتجاوز مستوى المخزون المقبول او تقل عنه، والجدول الاتي يعرض معدل دوران المخزون في الشركة.

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{كلفة المبيعات} \div \text{متوسط المخزون}$$

جدول (9)

احتساب معدل دوران المخزون لسنتين (2011_2012)

البيانات	2011	2012
كلفة المبيعات	1057389241	1279864325
متوسط المخزون	173495725	207596432
معدل دوران	6.094	6.165

نلاحظ من خلال الجدول (9) ان معدل دوران المخزون هو (6.094) لعام 2011 وهذه النسبة منخفضة والسبب يعود الى ارتفاع كلفة المبيعات والمخزون، اما في عام 2012 حيث كان معدل دوران المخزون (6.165)

2_نسبة استغلال الطاقة:

وتمثل مدى قدرة الفندق في استغلال طاقتها الانتاجية ويعكس الانشطة التي يتميز بها الفندق وتجعلها قادرة على استغلال مواردها بشكل كفوء وفعال لتوفير المنتجات بالجودة المرغوبة والكميات المطلوبة لتلبية حاجات الزبائن ويتكون هذا المؤشر من الاتي:

أ_ مؤشر اجمالي ايرادات الغرف (حيث المعيار في هذا المؤشر لابد ان تبلغ اجمالي ايراد الغرف 65% من اجمالي ايرادات الفندق)

ب_ مؤشر اجمالي ايرادات الاغذية (حيث المعيار في هذا المؤشر لابد ان تبلغ اجمالي ايراد الاغذية 19% من اجمالي ايرادات الفندق)

ج_ مؤشر اجمالي ايرادات المشروبات (حيث المعيار في هذا المؤشر لابد ان تبلغ اجمالي ايرادات المشروبات 5% من اجمالي ايرادات الفندق)

د_ مؤشر تأجير المحلات وغيرها (حيث المعيار في هذا المؤشر لابد ان تبلغ اجمالي ايرادات المحلات 2% من اجمالي ايرادات الفندق)

هـ_ مؤشرات ايرادات اخرى (حيث يشمل هذا المعيار جميع ايرادات العرضية والتي قد توجد في فندق دون اخر وتبلغ 9%)

الجدول (10)

نسب استغلال الطاقة لمؤشر الغرف في الفندق عينة البحث للفترة 2011_2012 لليوم الواحد

البيانات	2011	2012
الغرف المؤجرة	14 غرفة	19 غرفة
الطاقة القصوى	245 غرفة	245 غرفة
الطاقة المتاحة	215 غرفة	245 غرفة
الطاقة المستغلة	6%	8,8%
نسب الطاقة العاطلة	93,5%	91,2%

ان اهمية مؤشر استغلال الطاقة الانتاجية من كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم الانتاج من جهة، وبالتكاليف والارباح والمبيعات من الخدمات من جهة اخرى، حيث انه كلما ارتفعت قدرة الفندق على الانتاج وتحقيق الايراد المطلوب، كلما انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة من خلال توزيع اجمالي هذه التكاليف على الوحدات اكبر عندما تستغل الطاقة بشكل امثل، ومن ثم تنتج مرونة في اسعار الخدمات المقدمة مع زيادة تلبية بذلك احتياجات الزبون وبالتالي تحقق الرضا وهذا ما يهدف له الفندق.

3_ دور الوقت:

يهدف هذا المقياس على العمل الى بيان الوقت الذي يستغرقه تقديم الخدمة الى الزبون، وكلما قل الوقت اللازم في تقديم هذه الخدمات فهذا يحقق رضا الزبون وان هذه الميزة التنافسية تصب في مجال المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وهذا يتطلب من الادارة الاهتمام بالوقت الذي تقدم خلاله الخدمات وتم الحصول على معدل تقديم الخدمات في الغرف والخدمات الاخرى الى الزبون عن طريق بعض الزبائن في الفندق عينة البحث من خلال اتباع اسلوب المقابلات الشخصية.

جدول (11)

يبين الوقت المستغرق في اداء الخدمات

البيانات	الوقت	المعدل
خدمات الاطعام	متوسط	35_15 دقيقة
تسليم واستلام الغرف	جيد	25_5 دقيقة
خدمات المشروبات	جيد جداً	15_5 دقيقة

وهذا عن طريق تحديد الحدود المناسبة لقيم المؤشرات المعنية بتقييم الوقت، ومن بينها فترة الانتظار التي يمكن ان مقبولة من الزبون، وزمن بقاء الطلاب للخدمة في الانتظار، ويتم تحديد عدد المركز الامثل الذي يحقق المؤشرات، من خلال الجدول (11) يتبين ان الوقت المستغرق في تقديم خدمة الطعام في الفندق عينة الدراسة بشكل عام هو متوسط ويليه خدمة استلام الغرف وتلية خدمات المشروبات.

رابعاً منظور التعلم والنمو

يركز هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والاجراءات الادارية ومحاولة مواكبتها للعصر الذي تعيش فيه المنشآت ويمكن استخدام المؤشرات الاتية في قياس هذا المنظور.

1_ نظام الحوافز:

يوجد لدى الفندق نظام حوافز يستند الى دفع مبلغ مكافئات تشجيعية شهرية للملاك الدائم والاقسام الفنية والاقسام الانتاجية حيث يتراوح بين (25000) دينار الى (700000) دينار مقطوعة وذلك عند تحقق عمل متميز، اضافة الى صندوق التكافل الاجتماعي يمول باستقطاع نسبة من اجور الخدمات، اضافة الى مخصصات نقل (45000) الف دينار.

2_ معدل دوران العاملين:

يعكس هذا المقياس رضا العاملين ودي قناعتهم بوظائفهم وبأساليب الادارة التي يتبعها الرؤساء في التعامل مع المرؤوسين وبطرائق اداء الاعمال وبحسب بالشكل الاتي:

$$\text{معدل دوران العاملين} = \left(\frac{\text{عدد الموظفين الجدد او تاركين العمل}}{\text{العدد الاجمالي للموظفين}} \right) \times 100\%$$

جدول (12) معدل دوران العاملين للأقسام الانتاجية

نوع الوظيفة	2011	دوران	2012	دوران
الملاك الدائم	24	0.375	19	0.223
العقود	40	0.625	62	0.729
الاجور اليومية	0	0	4	0.047
المجموع	60	%100	85	%100

جدول (13) معدل دوران العاملين للأقسام الخدمية

نوع الوظيفة	2011	دوران	2012	دوران
الملاك الدائم	38	0.448	36	0.387
العقود	47	0.552	51	0.548
الاجور اليومية	0	0	6	0.064
المجموع	85	%100	93	%100

جدول (14) معدل دوران العاملين للأقسام الإدارية

نوع الوظيفة	2011	دوران	2012	دوران
الملاك الدائم	19	0.422	17	0.278
العقود	25	0.555	44	0.721
الاجور اليومية	1	0.022	1	0.016
المجموع	45	%100	62	%100

من خلال ملاحظة الجداول (12) (13) (14) على الرغم في عدد العاملين لسنة 2011 درجات التعيين في الفندق جيدة الا انها لم تنعكس في زيادات مماثلة في الانتاج الخاص في الفندق، اذ ان عدد العاملين في عام (303) وكمية الايرادات المتحققة من الانشطة كانت (2192339918) اي ان كمية الزيادة في الايرادات لا تتناسب مع زيادة العاملين في الفندق، اما في عام 2012 فقد كان عدد العاملين (304) وكانت الايرادات لتلك السنة (2750660900) زمن الملاحظ ان كمية الزيادة في العاملين لا تتناسب مع الايرادات المتحققة، وهذا يعني ان هناك بطالة مقنعة في الفندق، وبالتالي يبرز دور هذا المؤشر من خلال اعادة دوران العاملين بالشكل الذي يؤدي الى الاستفادة منهم بدرجة افضل، بهدف زيادة جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الرضا لدى الزبون وبالتالي زيادة الايرادات المتحققة، اضافة الى انه من خلال ايجاد مرونة اكبر في انتقال العاملين، وهذا الامر يساهم في تقليص نسبة البطالة وزيادة الانتاج والانتاجية.

3_ البرامج التطويرية لتنمية العاملين:

من خلال الاطلاع على الجداول الخاصة بالدورات التدريبية للعاملين في فندق عينة البحث وجد الباحث ان هناك دورة خلال السنة لكل عامل في الفندق من الاقسام الفنية والمتخصصة، يجب اعادة تدريب وتأهيل هؤلاء العاملين بالشكل الذي يؤدي الى الاستفادة منهم بدرجة افضل، اي محاولة زيادة انتاجية العاملين، وان هذا المؤشر ثابت لدى الفندق عينة الدراسة خلال سنوات الدراسة الثلاث.

جدول (15)

بيان الأهمية النسبية للدرجات التقييمية لمحاوَر بطاقة الأداء المتوازن

المحور	المؤشر	الدرجة
المحور المالي	نسبة التداول	7
	نسبة السيولة السريعة	7
	معدل دوران الموجودات الثابتة	7
	معدل دوران الحسابات المدينة	7
	القيمة الاقتصادية	7
	مجموع درجات المحور المالي	35
محور الزبون	احتياجات الزبون	15
	رضا الزبون	15
	مجموع درجات محور الزبون	30
محور العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	7
	نسب استغلال الطاقة	6
	زمن تقديم الخدمات	7
	مجموع درجات محور العمليات الداخلية	20
محور التعلم والنمو	نظام الحوافز	5
	معدل دوران العاملين	5
	البرامج التطويرية للعاملين	5
	مجموع درجات محور التعلم والنمو	15
	مجموع محاور البطاقة	100

جدول (16)

احتساب درجات التقييمية لمناظير بطاقة الأداء المتوازن

مناظير	المؤشر	الدرجة	2011	2012
المالي	نسبة التداول	7	0.56	1.5
	نسبة السيولة السريعة	7	0.28	1.47
	معدل دوران الموجودات الثابتة	7	3.5	3.5
	معدل دوران الحسابات المدينة	7	4.9	3.5
	القيمة الاقتصادية المضافة	7	4.9	4.9
	مجموع درجات محور المالي	35	14.1	14.4
الزبون	احتياجات الزبون	15	*	7.7
	رضا الزبون	15	*	7.9
	مجموع درجات محور الزبون	30	*	15.6
العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	7	3	3
	نسب استغلال الطاقة	6	0.32	0.4
	زمن تقديم الخدمات	7	*	3
	مجموع درجات محور العمليات الداخلية	20		6.4
محور التعلم والنمو	البرامج التطويرية للعاملين	5	3.5	3.5
	نظام الحوافز	5	3.5	3.5
	معدل دوران العاملين	5	3.5	3.5
	مجموع درجات محور التعلم والنمو	15	10.5	10.5
	مجموع المحاور البطاقة	100		57

*تمثل هذه الإشارة الى القياس الانبي ولا يمكن القياس لفترات زمنية سابقة
وتوصلت اليه الباحثة من دراستها لفندق بغداد الدولي ان الفرضية صحيحة فعند استخدام بطاقة الاداء المتوازن في
تقييم اداء الفندق من شأنه الوصول الى نتائج افضل والمحافظة على المكانة السوقية للفندق واستمرارية انشطتها
وكذلك في رفع مستوى تقديم الخدمات للزبون وتخفيض اسعار الخدمات المقدمة للزبون في الفندق
المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات

استنتاجات الجانب النظري

- 1_ يكون اهتمام ادارة الوحدة الاقتصادية بعملية تقييم الاداء باعتبارها مرحلة اساسية من مراحل الرقابة حين انها تمثل مخرجات لوظيفة الرقابة
- 2_ ان عملية تقييم الاداء تكون شاملة لجميع الانشطة والمستويات وهذا يؤدي الى نتائج مثمرة في مجال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة على نظام الوحدة الاقتصادية
- 3_ نظراً لشمولية بطاقة الاداء المتوازن نتيجة احتوائها على عدة مناظير(مقاييس) مالية وغير مالية جعلها اكثر موضوعية باعتبارها احد الاساليب الحديثة لتقييم الاداء كما تمثل احد الاساليب الموضوعية لعملية تقييم الاداء بعيدة كل البعد عن الحكم الشخصي.
- 4_ ان بطاقة الاداء المتوازن المطبقة بصورة فعالة وجيدة في عملية التقييم من شأنها تؤدي الى تفعيل التخطيط الاستراتيجي والتحديد السليم للمساءلة المحاسبية.
- 5_ ان عدم وضع معايير ومؤشرات مستهدفة تعكس الاداء المرجو من الفندق عينة الدراسة مما انعكس سلباً على امكانية اختيار مؤشرات اكثر لنموذج بطاقة الاداء المتوازن لنتمكن من معرفة وتحديد الانحرافات عن تلك المعايير والمؤشرات.

استنتاجات الجانب العملي

- 1_ تعد الظروف الخارجية احد العوامل المؤثرة على سير عمل المنشآت الفندقية بسبب حساسيتها لهذا العامل ويعد الفندق عينة الدراسة احد الفنادق المتضررة من اجراء الاوضاع الامنية السيئة لعاصمة بغداد حيث يحقق هذا الفندق عجز مالي لسنتين متتالية على رغم من الخدمات المقدمة التي لا تتناسب مع العجز المتحقق.
- 2_ تعد بطاقة الاداء المتوازن المدخل الاستراتيجي الاشمل الذي يمكن المنشآت الفندقية من احتواء كافة الابعاد التي تؤثر وتتأثر بأداء المنشآت الفندقية بما تحتويه من مؤشرات مالية وغير مالية تساهم في مجال تحقيق الاهداف المالية.
- 3_ تشير نتائج التحليل البيانات للفندق عينة الدراسة عن غياب الدور المحاسبي لاعتماد بطاقة الاداء المتوازن، اذ ان الفندق اساساً لم يعتمد في تقييم الاداء.
- 4_ ان تطبيق اسلوب بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الاداء من وجهة نظر محاسبية يمكن ان يساهم في تخفيض اسعار الخدمات المقدمة للزبون اذا توافر نظام معلومات محاسبي دقيق.

ثانياً:- التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحث والاستنتاجات التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بما يأتي:

- 1_ ضرورة الاهتمام بطريقة بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الاداء في الوحدات الفندقية لتعدد الانشطة في تلك الخدمات وضرورة الاهتمام نوعية المعلومات المقدمة.
- 2_ توصي الباحثة بضرورة العمل على تخفيض اسعار الغرف لدى الفندق عينة الدراسة نتيجة للاستبيان الذي تم توزيعه، والنتائج التي اشارت الى ضرورة تخفيض اسعار الغرف.
- 3_ توصي الباحثة بضرورة العمل على تجسيد اعتماد بطاقة الاداء المتوازن في التقييم المحاسبي و زيادة الوعي الثقافي المتعلق باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.
- 4_ العمل من قبل اداة الفندق على ايجاد حلول سريعة لمعالجة التأخر في وقت تقديم الخدمات في الفندق.
- 5_ توصي الباحثة بضرورة استخدام عدد اكبر من المؤشرات المستخدمة في الدراسة ويعز الباحث السبب انه تم استخدام هذا الاسلوب في تقييم الاداء لأول مره في الفندق عينة البحث ولم يتمكن الباحث باستخدام بعض المؤشرات لعد توفر البيانات من قبل الفندق بحيث لا تزيد هذه المؤشرات عن 30 مؤشر لان الاعداد الكثيرة تسبب الارباك في عملية القياس.
- 6_ توصي الباحثة بأجراء دراسة تحليلية للمنشآت الفندقية كدراسة مقارنة الاداء عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وعدم تطبيقها.

المصادر

- 1- ابو شرح، جمال حسن محمد، مدى امكانية تقييم اداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن/دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية_ غزة، فلسطين، 2012
- 2-بروان، كارين ويلكن، و تيتز، ويندي إم، الابن، والتر تي هاريسون، المحاسبة الادارية، مكتبة لبنان ناشرون _ صانع، لبنان، 1944
- 3-البكري، صفوان محمد شوقي حسام الدين، التقييم الاقتصادي _المالي للشركة العامة لصناعة البطاريات للمدة (1998_2003)، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد _جامعة بغداد في العلوم الاقتصادية، 2004
- 4- عبداللطيف، ناصر نور الدين، دراسات في المحاسبة الادارية الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014
- 5- الراوي، سلام عادل تطبيق تقييم بطاقة الاداء المتوازن لقياس وتقييم الاداء، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد _جامعة الموصل، 2015
- 6- السكارنة، بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 7- عثمان، عبدالرزاق محمد، اصول التدقيق والرقابة الداخلية، ط2، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1999
- 8- فتيحة، قناوه، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المؤسسات الاقتصادية/ دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح_ورقلة، 2014
- 9- الكرخي، مجيد عبد جعفر، مدخل الى تقييم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 2001
- 10- الكواز، صلاح مهدي، و يوسف، فائز نعيم، المحاسبة الادارية، ط1، دار ابن الاثير للطباعة والنشر جامعة الموصل، 2012
- 11- النجار، يحيى غني، تقييم المشروعات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء، ط1، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2006
- 12- ديوان الرقابة المالية:

www.d-raqaba-m.iq/pdf/manual-ch8.pdf

www.d-raqaba-m.iq/pdf/card_guid.pdf

الملاحق

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة العراقية كلية الادارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

م/استمارة استبانة

الزبون المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستمارة التي بين ايديكم تتعلق بالبحث الموسوم (تقييم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن_دراسة تطبيقية في فندق بغداد الدولي)

ونظرا لكون الموضوع البحث يخص علاقتكم بالفندق باعتباركم احد زبائن هذا الفندق فان تعاونكم وجهودكم في اختيار الاجابة المناسبة التي لها الاثر الكبير في انجاح الجانب التطبيقي من البحث، مقدرين جهودكم وامانتكم العلمية ، علما ان لإجابات المعطاة سوف لن يستخدم الا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر الاسم.

الباحثة م.م عائشة عبدالكريم عبدالستار

المحور الاول/ مدى تحقق احتياجات الزبون

ت	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1	هل تُحْتَفَد ان تكاليف المبيت في الفندق مرتفعة			
2	هل تتوافق في الفندق ظروف وسائل جذب كالإضاءة والممرات النظيفة والمشجرة			
3	هل يقدم الفندق وجبات طعام جيدة			
4	هل تُحْتَفَد ان تكاليف الخدمات في الفندق مرتفعة			
5	هل هنالك تعقيد في اجراءات عملية المغادرة من الفندق			
6	هل تتمتع غرف النوم بمستوى عالي من الجودة			
7	هل توجد مساحة واسعة في الفندق لاستقبال وجذابة من حيث الاثاث			
8	هل يتمتع الفندق بالاثاث والمفروشات الجيدة			
9	هل تتميز خدمات الفندق الامنية بالدقة			
10	هل تشعر بامان لدى السكن في الفندق			

المحور الثاني/ جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزبون

ت	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1	هل تعتقد ان الخدمات التي يقدمها الفندق جيدة مقارنة مع الفنادق الاخرى ذات المستوى نفسه			
2	هل يوفر الفندق وسائل نقل مناسبة لدى المغادرة			
3	هل هنالك خدمات تقدم للزبون دون ان يكون قد طلبها وهي جزء من احتياجاته			
4	هل يتمتع الفندق بجودة خدمات التكلفة والتبريد			
5	هل يقدم الفندق اجراءات حجز سهلة للزلاء			
6	هل يتمتع موظفو الفندق بالكياسة والظافة للتعامل مع الزبون اساس في كسب رضاه			
7	هل يوفر الفندق حرية اختيار الغرف للزبون			
8	هل يقدم الفندق خدمات ترفيهية مجانية			
9	هل مقدمي خدمات الغرف يتميزون بالثقافة العالية والخدمات المميزة			
10	هل يوجد في غرف النوم ثلاجات تحتوي على مجموعة من المشروبات والمعلبات وتتابع من قبل عمال الفندق يومياً			