جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضـــــوع:

أهمية تطبيق التقييم المتوازن للأداء بالقطاع الفندقي

دراسة حالة فندق سامر بالحمدانية –ولاية المدية–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة

فقير عفاف

بن شليف محمد

تحت إشراف الأستاذ

زرواطي محمد

أعضاء لجنة المناقشة

عماد غزازي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
زرواطي محمد	أستاذ مساعد	مقررا ومشرفا
عبد الغاني كحلة	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

تشكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

ٱلصَّالِحِينْ" سورة النمل الأية 19

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه

الذي ألهمنا الصبر والطموح وسدد خطايانا بأن من علينا بإتمام هذه المذكرة،

ومن علينا بفضله ونعمه التي لا أحصيها

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى أله وصحبه أجمعين

أما بعد....

فيطيب لنا الشكر لله عز وجل أن نتقدم بخالص الشكر عظيم الامتنان

والتقدير إلى أستاذنا الفاضل "زرواطي محمد" الذي أشرف علينا

وقدم لنا توجيهاته وتشجيعه المتواصل ولأستاذ " بولصنام محمد"

و "إسكندر عثمان" اللذان لم يبخلا علينا بالمساعدة واللذان قاموا بتدريسنا

ولهم كل شكر وعرفان بالجميل وجزاهم الله خير الجزاء

وشكرا لكل من كان لنا سندا وعونا ولم يبخل علينا ولو بكلمة

عفاف.....محمد

إهداء

أولا أشكر الله عز وجل الذي وهبني العقل وحسن التوكل

عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي روقني

إياها فالحمد والشكر لله على كل حال

أهدي عملي هذا إلى من أنار لي درب العلم والمعرفة

وحرصا عليا منذ الصغر واجتهد في تربيتي والاعتناء

بي والدي الحبيبان القريبان إلى قلبي أمي الحبيبة وأبي الغالي

إلى كل إخواتي وأخواتي

وإلى كل أساتذتي وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر

حتى نهاية هذا العمل

بن شليف محمد

إهداء

إلى من ارتبط رضا الله برضاها وقال فيها الله عز وجل

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تغمرني بعطفها وجناحها من جعل الله الجنة تحت أقدامها

أغلى ما أملك في الوجود أمي الحنونة حفظها الله

إلى أخواتي: هديل، علي، زكريا، جهيدة

إلى أصدقائي الأوفياء: حسناء، حاتم، صبرينة

وإلى: محمد بن شليف زميلي في المذكرة

إلى من يرون في نجاحي فخرا لهم إخواتي وأخواتي حفظهم الله

إلى من علمني حرفا

إلى جميع أصدقائي

عفاف فقير

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم تطبيق الأداء المتوازن بالقطاع الفندقي والتعرف على بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء وإظهار أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق، وكذلك التعرف على الابعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

يتكون مجتمع الدراسة في موظفي فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، ولقد تم اختيار عينة من الإداريين والموظفين مكونة من 32 فردا اختيرت بصفة عشوائية وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدارسة استخدمت لجمع البيانات لجمع البيانات تم توزيع 32 استبانة، وهي صالحة للتحليل عن طريق برنامج Spss، واشتمل البحث على مجموعة من الفرضيات التي تم الوصول من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الصناعة الفندقية على بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة 0.05.

الكلمات المفتاحية: الصناعة الفندقية، بطاقة الأداء المتوازن، فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

Abstract

The study aims to evaluate the application of balanced performance in the hotel sector and to identify the balanced performance card as a modern approach to measuring and improving performance and to show the importance of applying the balanced performance card in hotels, as well as to identify the four dimensions on which the balanced performance card is based.

The study population consisted of the employees of the Samer Hotel in Al-Hamdaniya, the state of Medea, and a sample of administrators and employees consisting of 32 individuals was chosen randomly, and the questionnaire was relied upon as a tool for the study. The research included a set of hypotheses through which a number of results were reached, the most important of which is that there is a statistically significant effect of the impact of the hotel industry on the balanced performance card at the significance level of 0.05.

Keywords*: hotel industry, balanced scorecard, Samer Hotel in Hamdaniya, Medea Province.*

فهرس المحتويات

❖قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص الدراسة	I-II
قائمة المحتويات	V-IV
قائمة الجداول	VII-VI
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	أ-خ
الفصل الأول: صناعة الضيافة الفندقية	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية الصناعة الفندقية	**03**
المطلب الأول: تطور الصناعة الفندقية	**03**
المطلب الثاني: مفهوم الصناعة الفندقية واهميتها	**07**
المطلب الثالث: خصائص الصناعة الفندقية	**11**
المبحث الثاني: الفنادق (عواملها، أنواعها، وظائفها)	**13**
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الصناعة الفندقية	**13**
المطلب الثاني :أنواع الفنادق	**14**
المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للصناعة الفندقية	**18**
خلاصة الفصل	**22**
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	
تمهيد	**24**
المبحث الأول: ماهية الأداء	**25**
المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته	**25**
المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه	**27**
المطلب الثالث :معايير وطرق تقييم الأداء	**29**
المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن	**33**

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	**33**
المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية	**37**
المطلب الثالث :منظورات (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن	**39**
خلاصة الفصل	**43**
دراسة حالة: فندق سامر بالحمدانية، ولاية المدية	
تمهيد	**45**
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	**46**
المطلب الأول: الإطار التعريفي لفندق سامر بالحمدانية، ولاية المدية	**46**
المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**48**
المبحث الثاني: الاختبارات القبلية للاستبيان	**52**
المطلب الأول: اختبارات صدق الاستبيان	**52**
المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان	**56**
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات	**57**
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية	**57**
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان	**62**
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	**66**
خلاصة الفصل	**77**
خاتمة	**82-79**
المراجع	**87-84**
الملاحق	**103-89**

❖قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	50
(3-2)	مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي	50
(3-3)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المالي	52
(3-4)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العملاء	53
(3-5)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد العمليات الداخلية	54
(3-6)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التطور والنمو	54
(3-7)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	55
(3-8)	اختبار الثبات لأداة الدراسة	56
(3-9)	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	57
(3-10)	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	58
(3-11)	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	59
(3-12)	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	60
(3-13)	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	61
(3-14)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات أبعاد المحور الأول من الاستبيان	62
(3-15)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة المحور الثاني من الاستبيان	64
(3-16)	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور بطاقة الأداء المتوازن باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية بولاية المدية	67
(3-17)	اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية بولاية المدية	69
(3-18)	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد المالي على الصناعة الفندقية	71
(3-19)	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد العملاء على الصناعة الفندقية	72
(3-20)	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد العمليات الداخلية على	73

	الصناعة الفندقية	
(3-21)	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التطور والنمو على الصناعة الفندقية	74
(3-22)	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية	75

❖ قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية	38
(2-2)	المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	40
(1-3)	الهيكل التنظيمي لفندق سامر بالحمدانية ولاية المدية	47
(2-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	57
(3-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	58
(4-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	59
(5-3)	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	60
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	61

❖ قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبانة	89-93
02	قائمة الأساتذة المحكمين	94
03	مخرجات برنامج spss22	95- 103

مقدمة

مقدمة

نظم الأداء التقليدية غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، وذلك لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي، سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل. وبناء عليه لابد من التكامل بين مقاييس الأداء المالية، ومقاييس الأداء الجديدة غير المالية والتي يجب أن تركز على مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الأنظمة الحديثة للربط بين قياس وتقييم والخطط الاستراتيجية، وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المؤسسة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو وهذا من شأنه أن يجنب المؤسسة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

ونظرا لندرة الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في الفنادق لذلك كان لابد من إيجاد نظام يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل، وقياس متوازن لأكثر من بعد من أبعاد قياس الأداء، وكذلك تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وبيان نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز نقاط القوة وتلاقي نقاط الضعف والتخلص منها حتى تقوم المؤسسة بمهامها تجاه الأفراد العاملين وهم بدورهم يقومون تجاه المجتمع والعملاء. والقيام باتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على تخفيف نواحي القصور أو جوانب الضعف وإزالتها.

✓ إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى أهمية تطبيق التقييم المتوازن للأداء الفندقي في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية؟

✓ الأسئلة الفرعية:

ومن خلال الإشكالية المطروحة تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد فروق بين متوسطات إجابات الأفراد نحو بطاقة الأداء المتوازن باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة)، داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الاحصائية 0.05؟
2. هل توجد فروق بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة)، داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الاحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير البعد المالي على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد العملاء على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد التطور والنمو على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05؟

7. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير على بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية، في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05؟

✓ **فرضيات الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

1.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محو بطاقة الأداء المتوازن باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير البعد المالي على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد العملاء على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

5. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

6. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد التطور والنمو على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

7. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

✓ أهمية الدراسة:

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

✓ أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيمايلي:

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

✓ منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والعملي، حيث اعتمدت في دراستي على استبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

✓ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

***الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة في أهمية تطبيق التقييم للأداء المتوازن بالقطاع الفندقي أي ان البحث يهتم بالعلاقة التي تربط بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع الفندقي.

***الحدود الزمنية:** تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2022-2023

***الحدود المكانية:** فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

✓ **دراسات سابقة:**

1. دراسة لبعل أحمد، **تحت عنوان أهمية الفنادق في تحقيق التنمية السياحية-مدينة بسكرة-**، مذكرة ماستر في علوم الأرض والكون، تخصص عمران وتسيير مدن، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعية والحياة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2019، هدفت الدراسة في إبراز الأهمية الفعالة الذي يلعبه القطاع الفندقي في التنمية السياحية الذي من خلاله تحقيق جاذبية سياحية.

وتوصلت هذه الدراسة السياحة ليست مجرد ترفيه فقط، وإنما هي صناعة قائمة بحد ذاتها، هذا ونظرا لمختلف الأثار التي حققتها على مستويات عدة، وللنهوض بالمجال السياحي لابد من تظافر الجهود بين الفاعلين في القطاع السياحي، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بكل قطاع له علاقة بتنمية المجال السياحي، ومن بين هذه القطاعات نجد القطاع الفندقي الذي يعتبر العصب المحرك لبعض الاقتصاديات في الدول. كما بينت كذلك بأن فنادق مدينة بسكرة يجب عليها أن تجتهد من أجل الارتقاء بالقطاع.

وذلك بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تنموية من شانها المساهمة في تطوير القطاع السياحي والاستغلال الأمثل لمختلف الإمكانيات المتاحة ضمن البيئة الخارجية لمدينة بسكرة، فالصناعة الفندقية والسياحية تعتبران من الصناعات المهمشة في ولاية بسكرة عامة، نظرا لمختلف الإمكانيات السياحية التي تتطلب المزيد من الاهتمام والاستثمار فيها.

2. دراسة صالح بلاسكة، تحت عنوان **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى توصيف الابعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، محاولة إيجاد أنجح الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم استخراجها، كيفية تقييم الاستراتيجية في المؤسسات.

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن، تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي وضرورة الاهتمام بتقييم الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

3. دراسة بلعربي خولة، وسيد علي بن حفري، تحت عنوان **أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة في محاسبة التسيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية**، مذكرة ماستر في علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس المدية، 2022، هدف الدراسة إلى تحديد مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة في محاسبة التسيير وواقع ذلك في مؤسسة نفطال فرع المدية، تم التطرق إلى هذا الأهمية عبر ترتيب منهجي ووفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، والمحاسبة الإدارية كمتغير تابع.

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة نفطال فرع المدية ولقد تم اختيار عينة من الإداريين مكونة من 40 فردا اختبرت بصفة عشوائية وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات لجمع البيانات تم توزيع 40 استبانة واسترجاع 35 منها، وهي صالحة عن طريق برنامج spss، واشتمل البحث على مجموعة من الفرضيات التي تم الوصول من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والمحاسبة الإدارية عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** صناعة الضيافة الفندقية، تم التطرق فيه إلى ماهية الصناعية الفندقية (تطورها، مفهومها، خصائصها). وإلى الفنادق من حيث (عواملها، أنواعها، وظائفها).
- **الفصل الثاني:** بطاقة الأداء المتوازن، تم التطرق فيه إلى ماهية الأداء (تعريفه، وأهميته، وأهدافه، ومعاييره وطرق تقييمه)، وإلى أساسيات بطاقة الأداء المتوازن (ماهيته، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية، منظورات بطاقة الأداء المتوازن).
- **الفصل الثالث:** دراسة حالة فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، تم التطرق فيه إلى إجراءات الدراسة الميدانية، وإلى الاختبارات القبلية للدراسة، أخيرات عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

صناعة الضيافة الفندقية

تمهيد:

أخذت الفنادق تتزايد وتتطور باستمرار وبصورة تدريجية بكافة أنواعها وأشكالها في معظم بلدان العالم حيث ساهمت في تطورها وتزايدها عوامل متعددة أهمها الانفجار السكاني وتزايد انتقال الأفراد من مكان إلى أخر يفضل تطور وازدياد الرغبة لديهم في زيارة المدن و البلدان الأخرى وتنامي حركة التجارة و الصناعة و الزراعة التي رافقتها زيادة تنقل رجال الأعمال من مكان إلى اخر فضلا على ان صناعة الفنادق أصبحت في العصر الحالي ركنا أساسيا من أركان السياحة ومن أركان النشاط الاقتصادي كون النشاط الفندقي يعتبر من أهم الأنظمة في القطاع الخدمي كونه يقدم خدمات الإيواء للنزلاء ومختلف الخدمات الثانوية الأخرى ومنه يتم تصنيف الفنادق ضمن القطاع الخدمي.

كما تعتبر صناعة الفنادق من أكبر الصناعات في العالم في العصر الحالي كونها أفضل وسيلة للقضاء على البطالة ويساهم في توليد فرص العمل سواء كانت دائمة أو موسمية وتعتبر صناعة الفنادق إحدى المستلزمات الضرورية للحضارة الحديثة ولا يمكن تصور بلد متحضر بدون وجود نظام فندقي يسمح بإقامة السواح في كل أنحاء المناطق السياحية لأغراض عملية أو الاستجمام.

ولمحاولة الإحاطة بهذا الجانب تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: ماهية الصناعة الفندقية؛**
- **المبحث الثاني: الفنادق (عواملها، أنواعها، وظائفها).**

المبحث الأول: ماهية صناعة الضيافة

الفنادق أحد مستلزمات الحضارة الحديثة لذا لا يمكن تصور بلد متحضر بدون فنادق، وليس هناك سياحة بدون فنادق ولا فنادق بدون سياحة. حيث تلعب الفنادق الدور الرئيسي في تنمية السياحة فالسائح يقضي أكبر وأطول مدة في الفندق من أي مكان أخر في البلد يزوره السائح وهو الانطباع الأول له.

المطلب الأول: تطور صناعة الضيافة

تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جدا وإن ظهور الفنادق في العصور الأولى ترتبط ارتباطا وثيقا بظهور الضيافة نفسها، فالضيافة أصلا كانت من أعظم مآثر الحضارات القديمة وخاصة في بلاد الشرق القديمة ولكن الضيافة كانت مجانية ولعل هذا السبب أدى إلى تأخر نشوء الفنادق في هذه البلاد لاشتهار أهلها بكر الضيافة المجانية.

يمكن تقسيم العصور التاريخية التي مرت بها صناعة الفنادق إلى ثلاثة مراحل هي:[1]

الفرع الأول: المرحلة الأولى (العصور القديمة)

سميت هذه العصور بعصور الخانات البدائية وتعد النواة الأولى للفنادق، وانتشرت وازدهرت هذه الخانات البدائية في حضارة وادي النيل والرافدين وفلسطين وذلك لازدهار نشاط التجارة في تلك العصور، إذ كانت قوافل التجار تأتي إلى هذه المناطق لغرض التجارة حيث كان البيع والشراء يتم عن طريق المقايضة.

فكانت حاجة ماسة إلى إيواء القوافل وتوفير أماكن الراحة والمياه لهم ولحيواناتهم التي تقطع الصحراء إلى أسيا، لذلك انبثقت بعض الأماكن لإيواء هذه القوافل وتوفير الراحة والإقامة لهم على الطرق التي يملكونها.

---

[1] شعيب محمد، برحال المنصور، **أهمية دراسة المزيج التسويقي الفندقي في تطوير الصناعة الفندقية، دراسة حالة فندق مستغانم**، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق خدمات، علوم تجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس–مستغانم–، 2021، ص 28.

أما السبب الأخر لنشوء هذه الخانات هو الحركة الدينية وزيارة الأماكن المقدسة في فلسطين وحاجة الزوار إلى أماكن للراحة والطعام فانتشرت هذه الخانات بالقرب من الأماكن الدينية.

أما عند الإغريق فلم تعرف عندهم الخانات في بادئ الامر نظرا لتأثرهم بالشعوب الشرقية المجاورة لهم ويكرم ضيافتهم خاصة مع مصر اذ تبادلوا العلم والمعرفة معهم وعبدوا بعض الألهة المصرية بعد أن اعطوها أسماء إغريقية، وكانت عاداتهم وعبادتهم تقتضي بان كل ضيف غريب هو رسول الألهة ومصدر سعادة لمن يستضيفه، وكل مواطن ميسور الحال يخصص في منزله غرفة لإيواء الأغراب.

هذا بالنسبة للضيافة الخاصة، اما بالنسبة للضيافة العامة أي المدفوعة وهي الفنادق بمعناها المعروف فقد نشأت في أحضان المعابد، فكان هناك نزل بالقرب من المعابد والأماكن المقدسة وكانت تجري في رحابها الاحتفالات والمراسيم الدينية ويلجأ إليها بعض المرضى ليشاركوا باقي الحجيج هذه الاحتفالات باعتقاد منهم بأن البركة سوف تحل بهم ويشفون من أمراضهم. هكذا نرى أن الفنادق القديمة عند الاغريق كانت أساسا للفنادق الدينية والعلاجية إلى حد ما.

والفندقة عند الرومان لم تأت بجديد إلا أنها صفقت هذه المهنة ونظمتها من الناحتين الشكلية والقانونية. فمن المعروف أن روما غزت العالم بجيوشها وقوانينها، وحتى بعد زوال الغزو العسكري بقي الغزو القانوني الذي أصبح منهج العالم القديم والحديث بنظمه وأحكامه، وهذا القانون لم يغفل الفندقة، وأغلب الأحكام القانونية التي تتضمنها القوانين المدنية للدول الحديثة يرجع أصلها إلى القانون الروماني، والقانون الروماني هو الوحيد الذي نظم صناعة الفنادق بصفة خاصة، فقد كان الحكام والمشرعين الرومان يتحرون الشدة والقسوة عند سنهم التشريعات الفندقية لكي تكون رادعة لأصحاب الفنادق وضمان سلامة المسافرين.

العصور القديمة (عصور الخانات البدائية–النواة الأولى للفنادق)

الفرع الثاني: المرحلة الثانية (العصور الوسطى)

تعتبر فترة العصور الوسطى هي بداية تطور صناعة الفنادق حيث كانت تلك الفترة طويلة ورافقتها عوامل وظروف اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة أثرت عليها كثيرا، واخذت الفنادق تغزو المدن الكبيرة واضمحلال الخانات في المدن الصغيرة.

في بداية هذه الفترة انتشرت الخانات في تلك الفترة على خطوط نقل البريد لإيواء سمات البريد وتقديم الطعام والشراب لهم ولحيواناتهم. ولكن بعد اختراع القاطرة توقفت عربات البريد عن السير وحلت محلها القاطرات. وكانت تنقل المواطنين إلى مسافات بعيدة وبين العواصم الأمر الذي حرم القرى الصغيرة من المسافرين وبالتالي حرست من الخانات التي من أهم عناصر استمرارها المسافر الذي يتعين إيواءه.

وأهم ما تمتاز به هذه العصور في تطور الخان البدائي إلى فندق كبير وانتشاره بالقرب من أماكن العبادة وداخل المدن وكانت هذه الفنادق الأولية مقدمة إلى غرف صغيرة وبسيطة لإيواء الفقراء وغرف جيدة لإيواء الأغنياء كبيرة وذات أثاث فاخر وفي بعض الأحيان توجد بها فسحة إضافية لتقديم الطعام.

والأسباب الرئيسية التي ساعدت على هذه التطورات في صناعة الفنادق هي اكتشاف البخار واختراع القاطرة والسيارة والدرجة البخارية، الامر الذي سهل وزاد من وسائل النقل وتطور طرق المواصلات ونقل اعداد كبيرة من المسافرين في وقت واحد إلى مسافات بعيدة وفي زمن قليل، ولقد ازدادت حركة التنقل في هذه الفترة بسبب انبثاق الثورة الفرنسية والقضاء على الاقطاع والهجرة من الريف إلى المدن، طلبا للعيس الرغيد.

هكذا أنشئت الفنادق الكبيرة في العواصم ولأول مرة ظهر إسم الفندق على لافتات كبيرة معلقة على شرفاتها وبدأ الجديد يأخذ طرازا معينا مع متطلبات الخدمة وسهولتها، وأصبحت الصالة العمومية في الطابق الأرضي وفي الأدوار العليا كانت الغرف. وبما ان الفندق الجديد يستوعب أحيانا عدد كبير من الأشخاص ولم يكن باستطاعة الفندقي وأسرته الصغيرة ان يخدموا هذا العدد الكبير من الضيوف فلجأوا إلى معونة أخرين ليعلموا في

المطبخ والمطعم وخدمة الطوابق بعد ان كان الخان الصغير يدار من قبل مالك الخان وأفراد أسرته. هكذا ظهر التخصص المهني في صناعة الفنادق ونشأت النواة الأولى لعلم إدارة الفنادق.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة العصور الحديثة

رأينا في العصور السابقة مرحلة تطور الفنادق والتي استقر فيها الفندق على شكله العام، كما إن مهنة الفنادق أصبح يطلق عليها صناعة الفنادق أصبح عليها صناعة الفنادق وأصبح لها إدارة خاصة تتميز عن الإدارات الأخرى من حيث عمليتها وخصوصيتها. وأصبح أصحاب رؤوس الأموال يتاهفتون على بناء واستغلال المشاريع الفندقية فنشأت شركات عالمية غرضها إنشاء وإدارة الفنادق الكبيرة وتسعى لإدخال أحدث وسائل البناء والانشاء والتكنولوجيا والإدارة الحديثة بها. وأصبحت الفنادق في يومنا هذا صناعة متميزة لها خصائصها بما يتعلق بها، ولها أنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياستها أيضا. وقد وصلت الولايات المتحدة الأمريكية للمرتبة الأولى في العالم إذ تمكنت من أن تسمو بالفندق إلى أعلى درجات التقدم والتنظيم الفني والاقتصادي والإداري، أما في الدول الأوروبية فنجد الإقامة في الفنادق منتشرة جدا ولاسيما في المدن الكبيرة إلا أنها مازالت تعتبر بعيدة جدا عن المستوى الذي وصلت اليه الفنادق الأمريكية من حيث التقدم والإدارة والتكنولوجيا والحجم.

كما أخذت الفنادق في العصر الحديث تنتشر بالقرب من المطارات والموانئ، وكذلك خارج المدن في المناطق الطبيعية كالغابات والجبال والبحيرات والسواحل، وانتشرت الموتيلات (فنادق راكبي السيارات) على الطرق السريعة والدولية لإيواء المسافرين بالسيارات وأخذت الموتيلات تغزو وضواحيها في الولايات المتحدة الأمريكية.

المطلب الثاني: مفهوم صناعة الضيافة وأهميتها

تعتبر الفنادق مؤسسة خدمية تهدف إلى تلبية وتوفير خدمات الايواء والطعام والشراب وتسهيلات وخدمات متنوعة للمسافرين، ولهذا أولت إدارة الفنادق أهمية خاصة بدراسة وتحليل وإشباع حاجات وميول وتوقعات ورغبات العملاء باعتبارهم مصدر الدخل الوحيد للفندق،

الفرع الأول: مفهوم الضيافة

عرف قاموس أكسفورد والضيافة بأنها عملية استقبال الزوار أو الضيوف او الأجانب والترويج عنهم ومنحهم الحرية والشعور بالمودة.

وكمصطلح فإن الضيافة تعني خدمة الضيف وتمثل سلسلة من النشاطات المتعلقة بتلبية رغبات مجموعة من الضيوف من خلال تحقيق طلباتهم والتي عادة ما تبدأ باستخدام (طلب الحجز) أو أمر الشراء منهم، وتنتهي بعملية تسليم ما هو مطلوب من منتجات أو خدمات أو مواد، وأن الخدمة في صناعة الضيافة بصورة تعتمد على اللمسة الإنسانية من أجل تلبية حاجات ورغبات متعددة.[1]

وتمثل النشاطات التي تحقق منفعة للضيف أو الزبون التي لا ترتبط بالضرورة ببيع سلعة أو خدمة أخرى وعلى هذا الأساس أخذت منظمات الضيافة ومنها الفنادق او الشركات السياحية على عاتقها اهتماما كبيرا بالضيوف من خلال العمليات الخدمية من وصول الضيف إلى البلد أو المكان المقصود لإقامته لحين عودته فقد تعكس الضيافة الجيدة حسن الاستقبال للضيوف الجدد والتحية والترحاب بالضيوف القدامى عند عودتهم إلى المنظمة أخرى، فهي خدمة تخلق الانطباع الجيد عن المنظمة ودرجة اهتمامها وتعاطفها مع ضيوفها. ففي بعض الحالات تبدأ الضيافة وتنتهي من خلال نقل الضيوف وإلى مواقع الخدمة بحافلات النقل الخاصة بالمنظمة، فإذا كان على الضيف الانتظار في الخارج قبل

[1] ماضي محمد توفيق والسيد إسماعيل، **إدارة الموارد والامداد**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص60.

تقديم الخدمة له فقد تعمل بناء مضلات واقية من الشمس او المطر، وإذا كان عليه الانتظار في الداخل فقد تعمل على إيجاد قاعة مجهزة للانتظار تتوفر فيها كافة التسهيلات ووسائل الترقية وتقديم الأطعمة والمشروبات. كما تقدم بعض المنظمات خدمات الحماية والسلامة لضيوفها وتوفر لهم أماكن خاصة لحفظ ممتلكاتهم، وقد تقدم مثل هذه الخدمات أحيانا مجانا أو مقابل أجور زهيدة، ومن أمثلة خدمات الضيافة: الترحيب، الأطعمة والمشروبات، النقل، الأمن والحماية، الحمامات، المظلات وغيرها.[1]

الفرع الثاني: مفهوم صناعة الضيافة

تمثل صناعة الضيافة مجموعة من الأعمال التي تزود المغتربين عن أوطانهم بخدمة المبيت والإقامة أو خدمة الطعام والشراب بالإضافة إلى بعض الخدمات الأخرى التي قد يحتاجها هؤلاء الأشخاص، وإنها لا تشمل فقط المطاعم والفنادق الفخمة والمشهورة وكذلك مطاعم الوجبات السريعة.

لإن صناعة الضيافة ماهي إلا الأجزاء من مجموعة أوسع من الأنشطة الاقتصادية المعروفة بالسياحة.

والتي تمثل مجموعة الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشأت الأعمال والدول والمجتمعات المضيفة وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء السياح والزائرين.

إن صناعة الضيافة تقدم خدماتها إلى المغتربين عن اوطانهم بغض النظر عن طول أو قصر فترة مكونهم خارج اوطانهم، ويمكن أن تنوع هذه الخدمات وفقا لحاجات المحددة لكل من الشخص المغترب عن وطنه أو التنظيم الذي يدير هذه الخدمات.

على سبيل المثال فإن حاجات الشخص الذي يستخدم فندق للإقامة الطويلة تختلف بشكل كبير عن حاجات رجل الاعمال الذي يستخدم فندق للإقامة الطويلة تختلف بشكل

[1] هاني حامد، "**تسويق الخدمات**"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص117.

كبير عن حاجات رجل الأعمال الذي يستخدم فندقا تجاريا فخما ولذلك ينبغي على العاملين في مجال الضيافة أن تكون لديهم القدرة على إنجاز وتقديم الخدمات التي يتوقعها الزبون منهم.[1]

الفرع الثالث: أهمية الصناعة الفندقية

لا يختلف أهل الاختصاص في المجال الفندقي على أهمية هذا القطاع في اقتصاد البلاد وقد أولت أهمية خاصة به كالجزائر مما أدى إلى انتشار وازدهار الصناعة الفندقية في العقود الأخيرة لما تكتسيه من دور اقتصادي واجتماعي وثقافي وتكمن أهميتها في المحاور التالية:[2]

أولا. تقديم الخدمات للأفراد

تعتبر صناعة الفنادق ركنا أساسيا من أركان السياحة نظرا لما تقدمة من خدمات للنزلاء ومع التطور الحاصل في المجال الفندقي أصبح دور الفندق لا يقتصر على المبيت فحسب بل تطور ليشمل مجالات مختلفة من اجل تلبية كل رغبات وميول النزيل وتقديم له كل التسهيلات الضرورية أثناء إقامته بالفندق.

ثانيا. الحصول على الإيرادات

تعتبر صناعة الفنادق بصفة خاصة وانقطاع السياحي بصفة عامة ركنا أساسيا في الاقتصاد بعد الصناعة والزراعة لما تجلبه من إيرادات سواء كانت بالعملة المحلية أو بالعملة الصعبة وأصبحت كل دول العالم تعتمد على القطاع السياحي والفندقي لجلب الموارد وتولي أهمية قصوى كما هو الحال في العديد من الدول كالمغرب، تونس، مصر.

[1] حميد عبد النبي، **إدارة الضيافة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 3-5.

[2] خرفي خالد، **الصناعة الفندقية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية-دراسة حالة فندق الأوراسي**، أطروحة ماجيستير في علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2007، ص60.

ثالثا. توفير فرص العمل

تعتبر الصناعة الفندقية من الأنشطة التي تعتمد بصفة مباشرة على الموارد البشرية كونه نشاط خدمي فهي تؤمن أكبر فرص العمل مقارنة بالقطاعات الأخرى سواء كانت فرص عمل مباشرة التي تزاول نشاطها داخل الفندق او فرص عمل غير مباشرة من مقاولين عند الإنجاز أو في مرحلة التجهيز من معدات وأثاث. وبالتالي فالقطاع الفندقي يعتد بصفة مباشرة على اليد العاملة ومنه فإن فرص العمل في الميدان الفندقي متوفرة على مدار السنة.

رابعا. تعليم وتدريب العاملين في المجالات المختلفة للفندقة

تعتبر الصناعة الفندقية من النشاطات الاقتصادية الهامة والتي تولي لها الدول أهمية قصوى وتسخر لها كل الإمكانيات بهدف الرفع من كفاءتها الإنتاجية وذلك للوصول إلى تنمية القطاع السياحي و الفندقي وذلك بتوظيف الإمكانيات المتوفرة بشكل عقلاني و أمثل و للوصول إلى هذه الأهداف لابد من توفر يد عاملة مدربة لذا تلجأ كل بلدان العالم إلى إنشاء معاهد ومدارس مختصة في المجال السياحي و الفندقي للأفراد العاملين في القطاع وتدريبهم بغرض زيادة كفاءتهم وإلمامهم بالعمل وتطوير مهاراتهم وترقيتهم لكي يقوموا بأعمالهم على أفضل وجه وبأقل جهد وتكلفة ممكنة وذلك باستخدام أهم الطرق للتعليم والتدريب ومن أهم هذه الطرق نجد:

1. التعليم والتدريب أثناء العمل.
2. التعليم والتدريب بواسطة المحاضرات والندوات.
3. التعليم والتدريب بواسطة الحالات العلمية.

خامسا. تنمية المناطق الجغرافية

تهدف الصناعة الفندقية إلى تنمية المناطق الجغرافية التي يقع فيها الفندق فالفنادق تعمل على تنمية البنية التحتية للمناطق الجغرافية التي يتم فيها وهي: الدور ومحلات التسويق، المطاعم، والمشارب، الشركات المختلفة...الخ. والقريبة منها حيث يتحسن عملها

ويزداد وذلك نتيجة لإنفاق السائح أو الزائر في تلك المنطقة وهذا بالإضافة على صناعة النقل والمواصلات وخدمتها للنشاط السياحي.

المطلب الثالث: خصائص الصناعة الفندقية

تمتاز صناعة الضيافة بإطارها العام بجملة خصائص تختلف بها عن الصناعات الأخرى (غير الحديثة) وهي سمات امتازت بها الخدمات كونها محور هذه الصناعة وأهمها:[1]

أولا: الخدمة غير الملموسة أو اللاملموسة

تشتهر أغلب أراء الكتاب والباحثين إلى أن الخدمة غير ملموسة وأنه يتم البحث عنها قبل الحصول عليها، وأن تكرار قد يعتمد على الخبرة السابقة، وأن الضيف قد يحصل على شيء مادي ملموس ليمثل الخدمة ولكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء شيء غير ملموس.

ثانيا: الخدمة متماسكة في ذاتها أو غير منفصلة

وتعني ان هناك ارتباط بين الخدمة وبين الشخص يتولى تقديمها، وإن الخدمات تقدم وتستهلك في أن واحد، وبذلك تختلف عن السلع لمرونتها العالية في عملية الخزن.

ثالثا: التباين والاختلاف أو عدم التجانس

حيث تختلف الألية في تصميم وتقديم الخدمة من مرفق سياحي واخر وذلك لصعوبة تنميط الخدمة أو قد يكون تصميم الخدمة متشابه إلى حد ما بين الفنادق السياحية لكن سلوك مقدم الخدمة يختلف بين عامل وأخر زمانيا ومكانيا.

رابعا: الفناء والتلاشي

أي أن الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها، وإن هذه الخاصية قد تسبب خسائر لمنظمات الخدمة عند

[1] الصميد علي، محمود جاسم، **التسويق المتقدم**، مكتب المراد للطباعة والاستنساخ، بغداد، 1999، ص233.

انخفاض فرصة تخزينها، وإن هذه الخاصية قد تسبب خسائر لمنظمات الخدمة عند انخفاض نسب التشغيل الفندقي، وبالتالي ارتفاع تكاليف العمل والخدمة هنا تحتاج إلى عمليات ترويجية لكي يبقى اسم الفندق أو العلامة التجارية في ذهن الضيوف وتحفيزهم وإقناعهم بالخدمات المقدمة.

ومن خصائص صناعة الضيافة أنها تمتاز بـ:[1]

- المعرفة بالأمراض المنوطة داخل وخارج البلد وذلك لحماية الضيوف والعاملين منها.
- المعرفة بالقوانين والأنظمة.
- المعرفة بخصائص الزبائن الوافدين إلى الفندق من حيث دياناتهم، أعمارهم، دخولهم، الحالة الاجتماعية، وذلك لكي يتم تقديم الخدمات الملائمة لكل شريحة.
- الاهتمام بنظام أمان الفندق.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن التأمين.
- المعرفة الدقيقة لصحة المعلومات التي يقدمها الزبائن أو العاملين.
- التعرف بدقة على مستوى الضرائب.
- الاهتمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الاهتمام تدريب العاملين.

[1] الصميد علي، محمود جاسم، المرجع سابق، ص 32.

المبحث الثاني: الفنادق (عواملها، أنواعها، وظائفها)

تختلف الفنادق باختلاف وظائفها وعواملها وبالتالي تختلف درجة وجودة الخدمات التي تؤديها تلك الفنادق للنزلاء. وبالتالي نجد أنواع الفنادق وأشكالها تختلف من بلد إلى اخر وذلك يتوقف على مدى توفر المقومات والموارد السياحية.

المطلب الأول: العوامل المؤثر في الصناعة الفندقية

إن الصناعة الفندقية كغيرها من الصناعات الاقتصادية الأخرى لها تّأثيرها بالبيئة سواء كانت البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وبالرغم من ان العوامل الداخلية المختلفة يسهل التحكم فيها على عكس عوامل البيئة الخارجية نظرا لديناميكيتها وعدم استقرارها. وفيما يلي سنشرح هذين العاملين:[1]

الفرع الأول: العوامل الداخلية

وهي العوامل التي لها تأثير مباشر على طبيعة عمل الفنادق الداخلية، ونجد من ضمنها طبيعة العمل الفندقي والذي يعني في نفس الوقت طبيعة ملكية الفندق (هل يعود القطاع العام او الخاص ام المختلط)، وكذلك الموقع وحدم الفندق وبالإضافة إلى نوع ودرجة الفندق التي يتمتع بها ....

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

وهي العوامل التي يكون تأثيرها بشكل غير مباشر على طبيعة عمل الفندق، والتي تدخل في عدد توافد السياح والتطوير التكنولوجي الذي يتمتع به البلد أو المنطقة المعينة بالإضافة إلى مجموعة عوامل الجذب السياحي والموقع الاستراتيجي الذي يتميز به الفندق.

[1] بولعسل سعاد، **دور القطاع الفندقي في الترويج السياحة–دراسة حالة فندق جيجل**، أطروحة الماجيستر في تسيير التقنيات الحضرية، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص32.

المطلب الثاني: أنواع الفنادق

لا يوجد تصنيف واحد للفنادق لاختلاف الدول في تصنيفها بحسب طبيعة عملها والغرض الذي أنشئت من أجله وموقعها وتتجلى أهم التصنيفات في:

الفرع الأول: تقسيم من حيث الملكية

يندرج هذا التقسيم:[1]

أولا. فنادق القطاع الخاص

هذه الفنادق تكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة وتكون صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية، تقدم خدمات محدودة لقلة رأس المال المستثمر فيها، وتنتشر في المدن الصغيرة بكثرة.

ثانيا. السلاسل الفندقية والشركات

هنا شركة واحدة تقوم بتسيير وإدارة عدد كبير من الفنادق.

ثالثا. فنادق القطاع المختلط

هذه الفنادق تكون إما مملوكة ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدول وإحدى الشركات الأجنبية.

رابعا. الفنادق الحكومية

وهي التي تكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة لقوات المسلحة.

[1] محمد الصرفي، **تخطيط وتنظيم الفنادق**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص16.

الفرع الثاني: تقسيم الفنادق من حيث الموقع

ونذكر منها:[1]

أولا. فنادق مراكز المدن

وهي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة، وتتراوح درجتها من الممتازة إلى الثالثة أما أحجامها فتتراوح ما بين 50 غرفة إلى 300 غرفة، وملكيتها متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة.

ثانيا. فنادق الضواحي

وجدت لارتفاع تكلفة الأراضي ففي هذه الحالة تلجأ الشركات إلى إقامة فنادق في ضواحي المدينة، حيث يكون سعرها منخفض وتتكون من 250 –500 غرفة.

ثالثا. فنادق المطارات

هذه الفنادق يتم إنشائها لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر، النوع، درجات هذه الفنادق فهي تتراوح ما بين درجات الممتازة إلى الدرجة الثانية، ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصر منافس للفنادق الأخرى.

رابعا. فنادق السواحل

وهي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتتراوح درجتها ما بين أربعة إلى خمسة نجوم، وتمتاز بكبر حجمها وتنوع خدماتها المقمة.

[1] لبعل أحمد، **أهمية الفنادق في تحقيق التنمية السياحية: دراسة حالة مدينة بسكرة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص عمران ومهن المدينة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص9.

الفرع الثالث: تقسيم حسب عدد النجوم

وتشمل هذه تقسيمات في:[1]

أولا. فنادق ذات الخمسة نجوم

وهي أرقى الفنادق، حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعر مرتفعة.

ثانيا. فنادق ذات أربعة نجوم

هذه الفنادق تقدم خدمات متكاملة أيضا، ولكن بمستوى أقل من فنادق خمسة نجوم.

ثالثا. فنادق ذات ثلاث نجوم

وهي أقل من الفندق السابق، ولا تتوفر على الخدمات الإضافية الموجودة في الفنادق السابقة.

رابعا. فنادق ذات النجمتين

وهي فنادق شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث.

5. فنادق ذات النجمة الواحدة: وهي فنادق غاية في التواضع، وذلك بالنسبة لخدمتها وعدد غرفها وأسعارها.

الفرع الرابع: تقسيم من حيث الدرجات

وتتمثل في:[2]

أولا. الدرجة الممتازة

وهي أرقى أنواع الفنادق، حيث تقدم جميع الخدمات الفندقية وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع الخدمات المقدمة وحجمها، وتتميز بمواصفات خاصة من حيث الموقع والأغذية المقدمة.

[1] لبعل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[2] سليم محمد خنقر، حسين الرابي، **صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم**، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص54.

ثانيا. الدرجة الأولى

تقع أيضا ضمن الفنادق الراقية ولكنها ليست بمستوى الفنادق الممتازة، بحيث يكون لكل نزيل غرفة مستقلة وحمام، وتقدم خدمات فندقية متكاملة.

ثالثا. الدرجة الثانية

تؤدي خدمات فندقية متواضعة ومحددة.

رابعا. الدرجة الثالثة

وهي فنادق شعبية ذات أسعار رخيصة وخدماتها محدودة.

الفرع الخامس: تقسيم من حيث نوعية الخدمات

صنفت حسب نوعية الخدمة المقدمة منها:[1]

أولا. الفنادق التجارية

هذه الفنادق تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياح المؤتمرات، وتقدم فيه أرقى الخدمات وجودة في الأطعمة والمشروبات وتتمركز غالبا في قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية.

ثانيا. فنادق الإقامة الدائمة

وهي تلك الفنادق التي تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم طلبا للعمل.

ثالثا. الفندق المفروش

وهي تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والإفطار، وينحصر نشاطها في تأجير الغرف باليوم أو الأسبوع أو الشهر، مع تقديم خدمات تكميلية كتنظيف الغرف.

[1] لبعل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

رابعا. فندق المؤتمرات

وهو ذلك الفندق الذي يعتمد اعتمادا كليا على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية، ويشتمل على معدات وتسهيلات للترجمة الفورية وغرف السكرتارية والاجتماعات.

كما أنه هناك تقسيمات أخرى مثل تصنيفها حسب:

1.**أساس السعر**: غالية ورخيصة.

2.**مدة الإقامة**: دائمة ومؤقتة.

المطلب الثالث: وظائف الأساسية للصناعة الفندقية

يعتبر النشاط الفندقي نشاط اقتصادي ولخصوصية هذا القطاع الحيوي الذي يعتمد على الموارد البشرية كونه نشاطا خدمي يختلف عن النشاط الصناعي والفلاحي ويحتوي على عدة نشاطات متناسقة فيما بينها وكل نشاط يكل النشاط الاخر وبالتالي فهو نشاط متكامل والوظائف الإدارية للفنادق تتلخص في أربعة وظائف رئيسية وهي:[1]

الفرع الأول: وظيفة التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط من أهم المراحل في الإدارة الفندقية ويقصد بالتخطيط دراسة واختيار وسائل التنظيم والتوجيه للموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة.

وتعتمد إدارة الفنادق على هذه الصيغة بوصفها النظرة المستقبلية للفندق بتجسيد أهداف الفندق ويتضمن بموجبه واختيار السياسات من ثم تصميم الإجراءات والبرامج الكفيلة بالوصول إلى الغرض المنشود.

فيتطلب التخطيط الناجح الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية التي من شأنها التأثير على المسار المسطر للفندق بإشراك كافة المسؤولين للفندق في العملية التخطيطية أي كان المستوى الإداري الذين يشغلونه.

[1] خرفي خالد، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-66.

ويمكن استخلاص هذه الوظيفة بأنها تمثل ركيزة أساسية تعتمد عليها الإدارة الفندقية في التسيير الأمثل للفندق بالاعتماد على معطيات داخلية للفندق ودراسة المحيط الخارجي المتمثل فر منافسين وإعداد خطة ينتجها الفندق.

الفرع الثاني: وظيفة التنظيم

يقصد بوظيفة التنظيم الوضع الذي تشكل القوى البشرية والامكانيات المادية في التهيئة وتحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين وتحقيقه لكفاية.

ويشمل التنظيم الفندقي في تحديد الأدوار والعلاقات لكافة الأفراد العاملين في الفندق مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وإنشاء الهيكل التنظيمي للفندق الذي يبين المستويات التنظيمية المختلفة والصلاحيات والوحدات التنظيمية علما ان الهيكل التنظيم للفندق لا يشكل في حد ذاته هدف وإنما أداة تعكس فلسفة الإدارة الفندقية في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية.

وهناك عناصر لابد من مراعاتها عند التنظيم وهي:[1]

3.تحقيق الأهداف التي تريد الهيئة او الفندق تحقيقها ويجب أن تكون الأهداف واضحة.

4.تحديد السياسة العامة ويجب ان تكون السياسة ثابتة إلى حد كبير من اتسامها بالمرونة.

5.يستند التنظيم الفندقي على تحديد واضح للعلاقات بين الوحدات التنظيمية للفندق.

6.يستند التنظيم الفندقي على ضرورة تقسيم بعض الأقسام فيه إلى أقسام جزئية بهدف إنجاز العمل وضبطه.

7.يستند التنظيم الفندقي على ضرورة إعادة النظر للوظيفة المتبقية بين الفترة والأخرى لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما تطرقت إليه في النقطة الثانية المتعلقة بالمرونة لوظيفة التنظيم والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة.

[1] خرفي خالد، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-66.

الفرع الثالث: وظيفة التوجيه

يقصد بوظيفة التوجيه هو العمل المستمر للإدارة والذي يلازم تنفيذ الاعمال التي تقرر ويشمل القدرة على استخلاص أكفء النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهم على كافة المستويات والقدرة على تركيز كافة الأجهزة في اتجاهات مختلفة تضمن الأهداف المشتركة والتوجيه بوجود الواقع والحوافز وتتكون وظيفة التوجيه في الفندق من العناصر التالية وهي:[1]

أولا. الاتصال

يقصد بالاتصال إرسال المعلومات من طرف معن إلى طرف أخر وبتطلب الاتصال الفعال ضرورة القيان بتحليل انسياب أنظمة المعلومات واختيار طريقة اتصال الأكثر كفاءة لإيصال المعلومات فهي تؤثر على الضيوف وربحية الفندق.

ثانيا. القيادة

يقصد بالقيادة هي الطريقة التي يمكن من خلالها التأثير على المرؤوسين لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق اهداف الجماعة والقائد عليه أن يكون في المقدمة ليبين الطريق للأفراد العاملين تحت إمرته.

ثالثا. التحفيز

إن العلاقات الإنسانية توجد حيث وجد الأفراد ينفسون فيما بينهم العمل لتحقيق الأهداف المشتركة، إن دراسة العلاقات الإنسانية في العمل الفندقي يهدف إلى تحقيق أمرين هما:[2]

1. التعرف على أنماط السلوك الإنساني والعلاقات بين الأفراد العاملين في الفندق.
2. تحديد سلوك الإدارة الفندقية حول ما يجب اتخاذه من اجل دعم وتطوير التعاون المتبادل بشكل يضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

[1] خالد خرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-66.

[2] المرجع نفسه، ص 61-66.

وبالتالي فغن النشاط الفندقي نشاط خدمي يعتمد على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للعملية الإدارية للفندق ويتميز هذا العنصر تكوين نفسي واجتماعي يقوم على مجموعة من الميول والاتجاهات والدوافع والفهم والادراك.

رابعا. الرقابة

فيقصد بالرقابة التأكد مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة والمسطرة وتشمل الأعمال التي يتم أول بأول التعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية.

إن الرقابة في الفندق في تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات وتقرير أساليب تقويم الانحرافات بتحديد واحد للخطط والنتائج المتوقع الحصول عليها والمحققة واكتشاف الأخطاء والانحرافات.

خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الفنادق هي عبارة عن نشاط خدماتي يقدم خدمات (الايواء، الشراب...)، كما أن الإدارة الفندقية تلعب دورا هام في تنظيم عمل الفنادق وتوجيهه، وتسطير الأهداف من أجل بلوغه بحكم أنه النشاط الفندقي يصله مباشرة مع الجمهور. ويعتبر العملاء المصدر الوحيد الذي يعتمد عليه الفندق.

وللفندق خصائص تختلف عن باقي الأنشطة الخدماتية، لذا فمن الضروري إعطاء أهمية لهذا النوع من النشاط الذي يعود بالفائدة على الجميع.

الفصـــــل الثـــــاني
بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

المؤسسة لابد عليها التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخلها من عمليات وبين المتغيرات الخارجية، وهذا لكي تتمكن بتحقيق الربط والتوافق بين متطلباتها البيئة الخارجية وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري ببيئتها الداخليةّ.

فلذا من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء قادرا على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة (السوق، العملاء، المنافسين، العمال، المساهمين...) فلهذا تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاه منحرف عن المسار الصحيح.

تعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت وبتطور جديد في أسلوب التقييم إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء والاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية، وتتميز عن غيرها من أساليب الرقابة والتقييم على الأداء، بحيث تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها باستراتيجية المنظمة.

واستنادا لذلك سنتناول في هذا الفصل مبحثين:

- **المبحث الأول: ماهية الأداء؛**
- **المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.**

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء جوهرا هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال كونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته.

الفرع الأول: تعريف الأداء

تعددت مفاهيم الأداء وتنوعت لذا سنحاول إعطاء بعض التعاريف على النحو التالي:

- "هو انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".[1]
- "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نحو دائم".[2]
- "هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة".[3]
- "هو محصلة لسلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين".[4]
- "هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة".[5]

---

[1] ظافر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص38.

[2] Alian Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2eme édition d'organisation, paris, 2007,41.

[3] Alian Fernandez, les tableaux de bord des décideurs, 2eme édition d'organisation, paris, 2007,40.

[4] إبراهيم الخلوف المكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، الطبعة 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص29.

[5] منال البارودي، **القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي**، الطبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016، ص68.

– "يعني تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة".[1]

– "يعرف الأداء على أنه سلوك يحدث نتيجة أو هو استجابة لمهمة معينة سواء تم فرضها من الأخرين أو يتم القيام بها من تلقاء الذات".[2]

من التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه: " قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة، والطويلة، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة".

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:[3]

– يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

– يعتبر أداء لمعرفة حالة المنظمة.

– يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.

– تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:[4]

– يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.

– يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها.

– يعتبر أداة القياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 1، دار جرير للنشر ة التوزيع، الأردن، 2003، ص104.

[2] مروان محمد النسور، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص192.

[3] صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة حالة بعض المؤسسات–**، أطروحة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2012، ص 3.

[4] المرجع نفسه، ص 4.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

تقييم الأداء هو بمثابة عملية إدارية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين. كما انه يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد ويحسن أداء وتطوير في سرعة اتخاذ القرارات.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التعاريف وتنوعت في محتواها، نذكر منها ما يلي:

- "هو تتبع درجة تحقيق الأداء لمعرفة مدى الحاجة لاتخاذ القرار بشأن هذا السلوك".[1]

- "هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة".[2]

- "هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين".[3]

- "هو مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة من قبل العاملين أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منه".[4]

- "يمثل تقييم وتعرف الفرد بكيفية أدائه، لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه".[5]

---

[1] محمد فتحي، **أبجديات التفوق الإداري**، دون رقم الطبعة، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000، ص301.

[2] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة 1، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص380.

[3] هشام حمدي رضا، **الإدارة بالأهداف**، الطبعة 1، دار الراية للنش والتوزيع، الأردن، 2014، ص181.

[4] عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوره، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص58.

[5] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دون رقم الطبعة، دار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص213.

ومنه نستنتج من التعاريف السابقة أن " تقييم الأداء هو العملية التي تزود المؤسسة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بمخطط مستقبلية وكذلك تزويد المؤسسة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالعمال".

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

يمكن ذكرها في النقاط التالية:[1]

- إعادة تصميم نظم الاستبقاء والاستبعاد.
- إعادة تصميم نظم الترقية والتطوير المهني والوظيفي.
- إعادة تضميم نظم الأجور والمكأفات والتعويضات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- أعادة تصميم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- مؤشر على صدق اختبارات الاختبار.
- قياس الأداء الفعلي وتتبع مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- التعرف على نقاط القوة والضعف والتحسين المستمر.
- زيادة رضا متلقي الخدمة عن مستوى الخدمات المقدمة.
- تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في أوقاتها المناسبة.

[1] كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص74.

المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء

إن تحديد معايير تقييم الأداء هو أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم في خصوص تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

وتجدر الإشارة أن هناك نوعين من معايير لتقييم الأداء هما:[1]

أولا: معايير العناصر

تشمل الصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، من أمثلتها: المواظبة على العمل، الأمانة، الصدق، وتنقسم إلى:

1. **العناصر الملموسة:** والتي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.
2. **العناصر غير الملموسة:** وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.

ثانيا: معايير معدلات الأداء

هي بمثابة ميزان يمكن بواسطته أن يرن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته، ويكون ذلك من خلال مقارنة العمل المنجز مع المعدل المحدد، والمعدلات الأداء هي ثلاثة أنواع:

1. **العدلات الكمية:** بموجبها تحدد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.
2. **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول انتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والاتقان.

[1] بلعربي خولة، بن حفري سيد علي، **أهمية تقييم الأداء المتوازن كأداة في محاسبة التسيير –دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية**، مذكرة ماستر تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس –المدية–، 2022، ص 24.

3. المعدلات الكمية والنوعية: وهو مزيج بين النوعين السابقين، بموجبه يجب أن يصل الفرد إلى عدد محدد من الوحدات خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والاتقان.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

سنعرض بعض الطرق الأكثر شيوعا، ومن هذه الطرق ما يلي:[1]

أولا. المقياس التخطيطي

تعتمد على هذه الطريقة على حصر الجوانب التي تصل بالعمل، ويتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة، فالمقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب وفي النهاية فإن معدل الدرجات يمثل مستوى أداء العامل.

ثانيا. طريقة الترتيب البسيط

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالأخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص كما وتعد هذه الطريقة سهلة التطبيق.

ثالثا. طريقة تقييم الأداء أسلوب الإدارة بالأهداف

هذا الأسلوب يتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجوه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج

[1] بلعربي خولة، بن حفري سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-27.

جديد يتضمن أهداف أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة، وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف، ولا سيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى.

رابعا. المقال المفتوح

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقياس أو قوائم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مرؤوس، وقد تقوم الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قياسها، ويتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة لما يجري حوله، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على تحليل ما يراه. ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من الوقت بالإضافة على القدرة على الكتابة في حد ذاتها.

خامسا. الترتيب على المنحنى

في هذا الأسلوب يقوم المقيم بتوزيع الأراد وفق توزيع طبيعي على مجموعات حيث تكون هناك نسبة من المتوفقين وأخرى من المتوسطين وثالثة من الضعفاء، فعالية الأفراد يأخذون درجة متوسطة من المقياس وكلما ابتعدنا على هذه الدرجة تأخذ النسبة في الانخفاض.

سادسا. تقييم الأداء بالاختبارات

الاختبارات المستخدمة يمكن أن تكون تحررية أو عملية، ويمكن أن تكون دورية ومنتظمة أو مفاجئة، وهناك اختبارات فردية وأخرى جماعية واختبارات مقننة وأخرى مفتوحة، وهناك اختبارات عبور ونجاح وأخرى للمقارنة والمنافسة، تعتبر الاختبارات من أساليب التقويم الأكثر موضوعية وعدالة لكونها تحد من سلطة الرؤساء ومن انحيازهم، تصلح هذه الطريقة لتقويم الأطباء والعسكريين والعاملين في المهن المتخصصة التي تستلزم تجديد المعلومات وتوفير المهارات.

سابعا. طريقة التوزيع الاجباري

وهذه الطريقة من اول الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وهي تعتمد على مبدأ التوزيع الطبيعي، أو منحنى التوزيع المعتدل للظواهر، التي تقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها، ويقل تركيز عند الطرفين، وهذا يتطلب من القائم بعملية التقييم أن يقسم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة طبقا للمستوى العام لأداء المجموعة، وتستخدم هذه الطريقة في الغالب للحد من تساهل الرؤساء في التقييم، وتتفادى هذه الطريقة التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو بالنقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم.

ثامنا. المقارنة الزوجية

إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين، ولتوضيح ذلك يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د). وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي ان (أ) أفضل من (ب)، و (ج) أفضل من (د)، فتقارن بعد ذلك (أ) مع (ج) فمثلا نجد أن (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ)، ونقارن أيضا (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د) وهكذا.

تاسعا. قائمة الاوزان المرجحة

تتطلب طريقة قائمة الأوزان المرجحة من القيام بالتقييم اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائه، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة المقيم أو بدونها بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، وتبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة والتي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف.

المبحث الثاني: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداة المتوازن أداة تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، فلذا أصبح اختيار وتطوير أساليب وأدوات قياس وتقييم الأداء يعتبر من اهد التحديات التي تواجه المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول عرض كيفية نشوء بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، ثم أهم المحطات التي مت بها لتصبح على الشكل التي هي عليه الأن. ومن ثم إعطائها مفهوم دقيق وواضح وإبراز أهميتها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

إن أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن وظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات. وجاء هذا التطور تزامنا مع تطور العديد من المفاهيم منها:[1]

1. التطور الحاصل في مجال الجودة، وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة الحالية.

2. استعمال المؤسسات الأكثر نجاحا لأبعاد أخرى مضافة إلى البعد المالي. كون هذه الأبعاد ترتبط ببعض القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، وبعضها بصحة إدراكها للبيئة وطبيعة التفاعلات التي تجري فيها.

3. إن التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية. دون ان تأخذ في الاعتبار مختلف جوانب الاستثمار في مختلف جوانب المؤسسة وارتباطها مع الأداء، أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس وتقييم الأداء الشامل والمتوازن.

---

[1] Daving William Elbert Nob and Brown Steve, **"Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: An Adaptation of the Balanced scorecard",** Sam Advanced Management journal, winter 2004, p18.

4. إن النتائج غير المرغوبة لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث أن المقاييس المالية التقليدية كالأرباح، المبيعات الصافية، موجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلا.

5. إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في مؤسسة (Anolog Devices) حيث استعملت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء وفي بداية عام 1990 قدم روبرت كابلان ودافيد نورتن مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المؤسسات على المقاييس المالية. ثم قدمت من طرف نفس الباحثين كأداة إدارية عام 1991، وقد اقترح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء بدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات ثرية وأكثر ملائمة عن أداء المؤسسة وفيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية منها بالتحديد. ذلك أن اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافيا. حيث أبقى النظام على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالاستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة.

الفرع الثاني: تعريف وأهمية بطاقة الأداء التوازن

إن استعمال وسائل قياس وتقييم الأداء التقليدية والاعتماد عليها في مجال مراقبة التسيير أصبح غي فعال في بيئة الأعمال الحديثة. كونه يتسم بالنقص وعدم الشمولية باعتماده على الجوانب المالية فقط دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى العير مالية والتي تعتبر في غاية الأهمية كونها تتكامل مع الاهداف المالية وتساهم وتساعد في تحقيق بلوغها وهو ما يتجسد في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

1. يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".[1]

2. كما عرفت بأنها: " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يتهم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما انها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".[2]

3. وقد وسع كل من كابلن ونورتن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شملي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة".[3]

ويلخص **(Morisawa)** جوهر قياس الأداء المتوازن طبقا للخبرة التي استمدتها مؤسسة **(Nomura, Research, Institute)** من تقديم إطار قياس لبطاقة الأداء المتوازن تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:[4]

1. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصية متوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

2. تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.

3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص192.

[2] المرجع نفسه، ص192.

[3] Kaplan, Robert s David p.Norton**,"The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance"**, Harvard Business Review, 1992.p70

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، مرجع سبق ذكره، ص 192.

4. نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة للمراجعة النظرية.

5. توفير خطة أتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.

ويشار إلى بطاقة الأداء على أنها متوازنة لأنها تحاول تحقيق التوازن والتساوي في مجالات متعددة، وتحقق هذا التوازن من خلال الأمور الداخلية والخارجية. وفي مراعاتها المقاييس المرتبطة بالأهداف المستقبلية من خلال مؤشرات القيادة مثلما تراعي تلك المرتبطة بالنتائج المختلفة. تتبع أثر أهداف ومقاييس الماضي. كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.[1]

مما سبق يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهيل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغي المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف.

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها، التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص أهم الأهداف في الأتي:[2]

1. إنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

2. تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.

3. تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والقيم والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال أخر.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، مرجع سبق ذكره، ص 192.

[2] Kaplan, Robert s David p.Norton**,"The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance"**, Harvard Business Review, 1992.p70

4. تترجم الرؤية الاستراتيجية.

5. تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف ومقاييس الأداء.

6. المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.

7. تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية

تعدد الإدارة الاستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طيل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. وتحرص على رضا العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين.[1]

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المؤسسة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في استراتيجية المؤسسة (سواء بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وبين عمليات المؤسسة. إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دوليا في ظل بيئة الأعمال الحالية تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية.[2]

ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم تلعب دورا رئيسيا كأداة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، حيث يسمح بإدخال أربعة عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدى، أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الاستراتيجية الطويلة الاجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي:[3]

1. توضيح وترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

[2] عوض محمد احمد، **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص6.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 207-208.

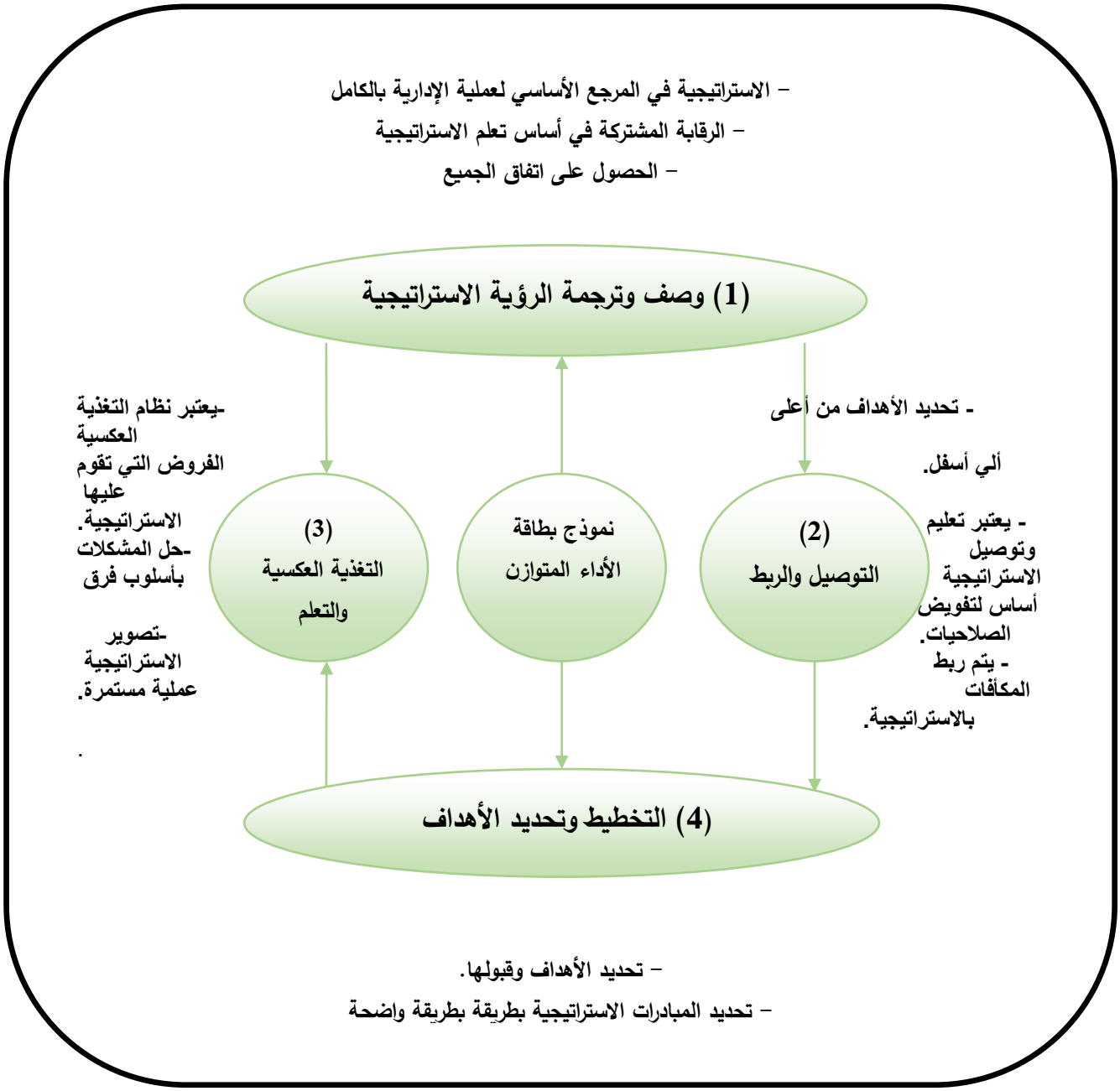
2. توصيل استراتيجية المؤسسة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

3. ربط الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك المستويات.

4. التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالاستراتيجية والتعلم.

5. ويمكن توضيح هذه العمليات الإدارية الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية



Source: Kaplan, Robert s David p.Norton**,"The Balanced Scorecard-Measures ThatDrive Performance**", Harvard Business Review, 1992.p70.

المطلب الثالث: منظورات (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن

يضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والاخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحدد لها. ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه المنظورات الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:[1]

أولا. منظور (بعد) المالي

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال لكي تنجح ماليا ماهي الطريقة والكيفية التي تتعامل بها مع المساهمين؟

ثانيا. منظور (بعد) العملاء

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية فما في الطريقة التي يجب ان ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟

ثالثا. منظور (بعد) العمليات والأنشطة الداخلية

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي ترضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء. ماهي الأعمال الداخلية التي يجب أن تتميز بها؟

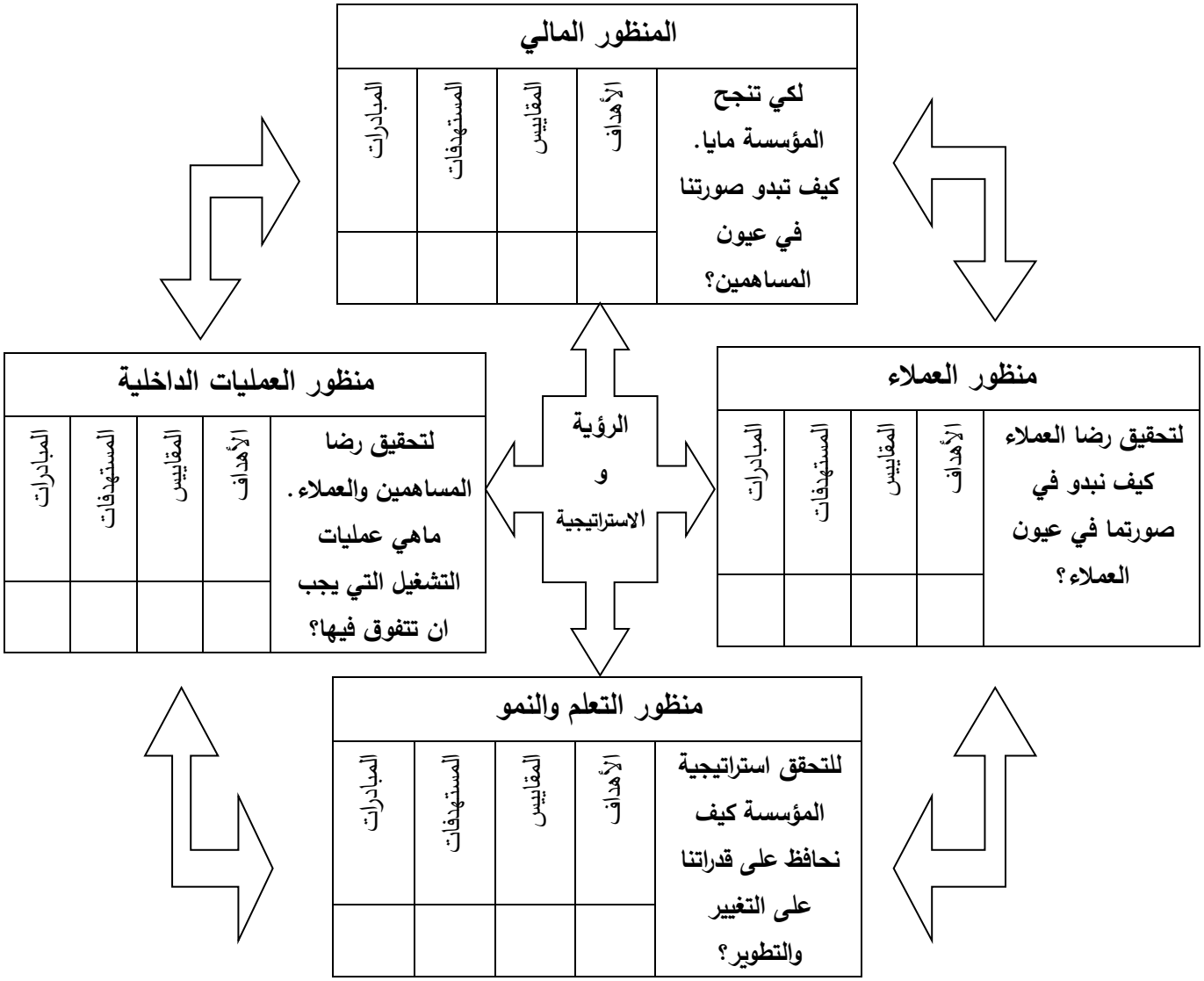
رابعا. منظور (بعد) النمو والتعلم

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال ماهي الكيفية التي تحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من البطاقة. وهذه المنظورات هي الأساس في خلق بطاقة الداء المتوازن. لذا سوف نستعرض هذه المنظورات والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق أهدافها وغايتها الاستراتيجية.

[1] محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005، ص163.

الشكل رقم (2-2): المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Kaplan, Robert s David p.Norton**,"The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action",** 1996, Op.Cit, p76.

من خلال الشكل أعلاه سيتم تعريف وشرح كل بعد على حدى على النحو التالي:[1]

1. المنظور (البعد) المالي

يعد المنظور المالي أحد أهم منورات قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة، ويركز على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي. والعائد على رأس المال

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص226.

المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول.

2. منظور (بعد) العملاء

يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

إن الأهداف الاستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي:[1]

أ. تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء.

ب. محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربجين وجعلهم مربحين للمؤسسة.

ج. إعادة وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة وفق مستوى الربحية المحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

3. منظور (بعد) العمليات الداخلية

يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين. وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء، ودورة التشغيل التي ترتكز على تقديم خدمات للعملاء بهدف رفع رضا العميل وخدمته.

[1] منصور العالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 133.

إن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد العملاء بخلق قيم لهم والبعد المالي وزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء العملاء والمساهمين.

4. منظور (بعد) التعلم والنمو

إن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد، حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، وفي هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعميلات التي تخلق قيمة للعميل.

ويعد هذا البعد ذو أهداف استراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلي، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها للأجل الطويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات وحاجياتهم وغايات الملاك.[1]

[1] البشتاوي سليمان حسين، "**إطار عملي لجميع المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية** "، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد 1، 2004، ص403.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق استنتجنا أن الأداء جوهرا هاما بالنسبة لمنظمات الاعمال كونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوب مهم في قيادة استراتيجية المؤسسة، ولاسيما تقييمها لأنها ضرورية حتى تتعرف المؤسسة عن حالتها وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر، كما أنها تقوم على فرض رئيسي وهو وجود علاقات السببية بين الابعاد الأربعة، ونجد أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين الأداء.

الفصـــل الثالـــث

دراسة حالة فندق سامر بالحمدانية –ولاية المدية–

تمهيد:

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية سنحاول من خلال هذا الفصل النظر لطبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، وطبيعة الموضوع جعلتنا نستعمل أداة الاستبيان وهي تمثل جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث قمنا بتصميمه وفق مقياس ليكارت الخماسي ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية و التي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وبناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- **المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية؛**
- **المبحث الثاني: الاختبارات القبلية للدراسة؛**
- **المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.**

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الإطار العام للفندق، مع تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية أين ستعرض مجموعة من العناصر المختلفة منها المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة وأهم الأساليب المعتمدة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: الإطار التعريفي لفندق سامر بالحمدانية، ولاية المدية.

الفرع الأول: البطاقة الفنية للفندق.

- تاريخ تأسيس الفندق: 2021.
- الافتتاح الرسمي للفندق: 2021/07/04.
- التصنيف الفندقي: 03 نجوم.
- القطاع: قطاع خاص.
- الطبيعة القانونية: شركة ذات شخص واحد.
- عدد الغرف: 25 غرفة، (منها فردية، ثنائية، ثلاثية، أجنحة خاصة)، تتوزع على أربع طوابق.
- يحتوي على مطعم وكافتيريا:
  - ✓ المطعم: يتكون من قاعتين إحداهما عائلية.
  - ✓ الكافتيريا: كذلك تحوي فضاء داخلي.
- مرأب للسيارة داخلي وخارجي.
- طبيعة النشاط: تقديم خدمة الإيواء والإطعام.

✓ **الإيواء:**

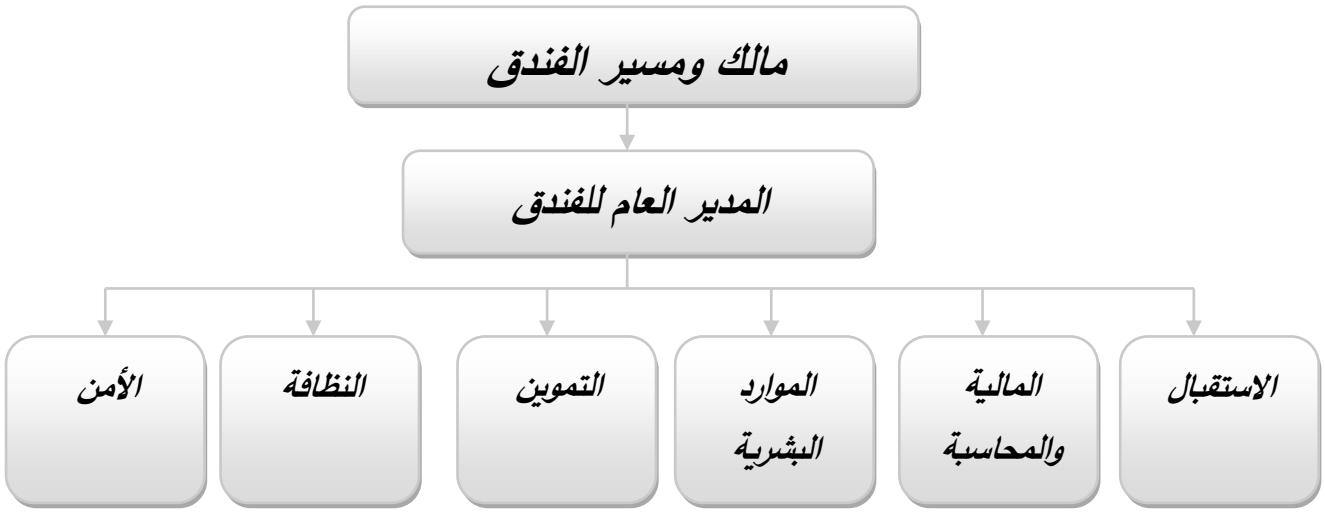
1. مبيت
2. عقد الاجتماعات: المحاضرات، إجراء دورات تكوينية.

✓ **الإطعام:**

1. في الفندق.
2. مع خدمة التوصيل.[1]

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للفندق

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لفندق سامر بالحمدانية ولاية المدية



المصدر: معلومات ووثائق مقدمة من طرف مسؤول الفندق

[1] معلومات ووثائق مقدمة من طرف مسؤول الفندق.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تم في هذا المطلب إيضاح لنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان، وهو الأسلوب المعتمد لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج التحليلي الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، على اختلاف وضعيتهم الوظيفية.

ثانيا: عينة الدراسة

فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بحجم 32 موظف من الفندق محل الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا: أداة جمع البيانات

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة بإستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية. وقد مر تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق أهداف المنشود منه، وفيمايلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة:

1. مضمون الاستبانة

قام الطالبين بإعداد أداة الدراسة، بحيث تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان، كما تم عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات، وتم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

2. الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من الأستاذ المشرف قام الطالبين بالالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، حيث تم أخذ بعض المواصفات الضرورية.

الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل" **بطاقة الأداء المتوازن**". واشتمل على 22 عبارة. وتم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:

أولا. البعد المالي: واشتمل على خمس عبارات.

ثانيا. بعد العملاء: واشتمل على ستة عبارات.

ثالثا. بعد العمليات الداخلية: واشتمل على خمس عبارات.

ثالثا. بعد التطور والنمو: واشتمل على ستة عبارات.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير المستقل " **الصناعة الفندقية**"، وهو يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وشمل على 07 عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على 29 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

3. المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة اختبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الرأي
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	موافق بدرجة متوسطة
4	موافق
5	موافق تماما

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.

لتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن:

الجدول رقم (2-3): مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الاتجاه
من (1 إلى 1.79)	غير موافق تماما
من (1.80 إلى 2.59)	غير موافق
من (2.60 إلى 3.39)	متوسطة
من (3.40 إلى 4.19)	موافق
من (4.20 إلى 5)	موافق تماما

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.

ثانيا: الأساليب المستخدمة التحليل الإحصائي

استخدمنا برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS22** للقيام بعملية التحليل الاحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1. قياس الاتساق الداخلي.
2. قياس معامل الثبات.
3. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
4. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
5. التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: الاختبارات القبلية للدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المشاكل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: الثبات، صدق الاتساق الداخلي وفيمايلي توضيح لهذه المسائل.

المطلب الأول: اختبارات صدق الاستبيان

الفرع الأول: الاتساق الداخلي لأبعاد عبارات المحور الأول " بطاقة الأداء المتوازن"

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور "بطاقة الأداء المتوان"، اعتمد الطالبين على معامل سبيرمان.

Spearman correlationلقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

أولا-الاتساق الداخلي للبعد المالي

بالاعتماد على معامل الارتباط (spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات والبعد المالي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-3): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات والبعد المالي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	أولا: البعد المالي	**1**	-
01	يوجد ضبط للأداء المالي في الفندق	0.789**	0.000
02	يتم استغلال موارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	0.799**	0.000
03	يهتم الفندق بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	0.805**	0.000
04	تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الأساسية في تقييم أداء الفندق	0.659**	0.000
05	تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للعميل واضحة ومحددة	0.612**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-3): أن قيمة الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0.612**) و (**0.805**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.01**)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في البعد المالي.

ثانيا-الاتساق الداخلي لبعد العملاء

بالاعتماد على معامل الارتباط (spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد العملاء، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العملاء

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	ثانيا: بعد العملاء	**1**	-
06	يعمل الفندق على التعرف على أراء العملاء في تقييم خدماتهم	0.815**	0.000
07	يتم الرد على شكاوى وملاحظات العملاء بالتواصل المباشر معهم	0.798**	0.000
08	يعمل الفندق على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	0.800**	0.000
09	يسعى الفندق لتلبية حاجات ورغبات العملاء	0.849**	0.000
10	يسعى الفندق إلى اكتساب عملاء جدد	0.826**	0.000
11	يسعى الفندق إلى تحقيق رضا العملاء	0.852**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3-4): نلاحظ أن قيمة الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0.798**) و (**0.852**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.00**)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد العملاء.

ثالثا-الاتساق الداخلي لبعد العمليات الداخلية

بالاعتماد على معامل الارتباط (spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد العمليات الداخلية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-5): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات لبعد العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	ثالثا: بعد العمليات الداخلية	**1**	-
12	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في الفندق بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها	0.830**	0.000
13	تنمي إدارة الفندق مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم	0.550**	0.001
14	يضع الفندق وصف محدد وواضح بكافة المهام الوظيفية للعاملين	0.692**	0.000
15	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت	0.501**	0.001
16	يهتم الفندق بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز ومستمر	0.673**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (3-5): نلاحظ أن قيمة الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0.501**) و(***0.830**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.01**) هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد العمليات الداخلية.

رابعا-الاتساق الداخلي لبعد التطور والنمو

بالاعتماد على معامل الارتباط (spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التطور والنمو، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-6): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التطور والنمو

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	رابعا: بعد التطور والنمو	**1**	-
18	يوفر الفندق برامج تدريبية كافية وملائمة	0.884**	0.000
19	يخصص الفندق ميزانية سنوية لتدريب العاملين	0.898**	0.000
20	يحرص الفندق ميزانية على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدى العاملين فيها	0.848**	0.000
21	تساعد إدارة الفندق العاملين على إتمام الدورات التدريبية	0.894**	0.000
22	يقدم الفندق التحفيز اللازم للعاملين	0.574**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3-6): نلاحظ أن قيمة الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0.574**) و (****0.898**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (**0.05**) و(**0.01**)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد التطور والنمو. وتم حذف العبارة 17 لعدم ارتباطها بالبعد.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الصناعة الفندقية"

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (3-7): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
01	تقدم الفنادق خدمات الضيافة بالشكل المطلوب	0.788**	0.000
02	تحاول الفنادق بشكل مستمر تطوير خدمات الضيافة	0.728**	0.000
03	تحاول الفنادق تدريب العاملين فيها بتقديم الخدمة بشكل جيد	0.789**	0.000
04	تتقبل الفنادق أراء النزلاء حول خدمة الضيافة المقدمة وتحاول تطويرها	0.508**	0.003
05	تتشابه خدمة الضيافة المقدمة للنزلاء بين فنادق المدية	0.601**	0.000
06	تعتبر خدمة الضيافة في فندق سامر الحمدانية جيدة	0.593**	0.000
07	الصدق في تحديد المواعيد من أحد النقاط الحاسمة في تحديد العلاقة بين النزيل وصناعة الضيافة	0.613**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-7): أن معامل الارتباط لعبارات المحور محصورة بين

(**sp=0.788 و **sp=0.508) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (0.000) و (0.003)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين عبارات المحور الأول " **الصناعة الفندقية**".

المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان

تم التحقق من الثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-8): اختبار الثبات لأداة الدراسة

البيان	العبارات	معامل الثبات الفا كرومباخ
المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن	**22**	0.760
المحور الثاني: الصناعة الفندقية	**07**	0.766
قيمة الثبات الكلي للاستبيان	**29**	0.812

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

الجدول رقم (3-8): يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغت على التوالي (**0.766 و 0.760**) وهي قيم تفوق **0.60** وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (**0.812**) وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (**81%**) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات

تقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

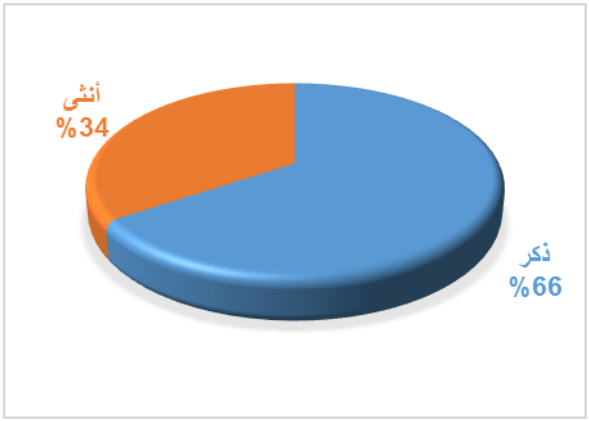
اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والرسومات البيانية.

الجدول رقم(3-9): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	21	%65.6
	أنثى	11	%34.4

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*.

الشكل رقم (3-2): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج *ExceL*

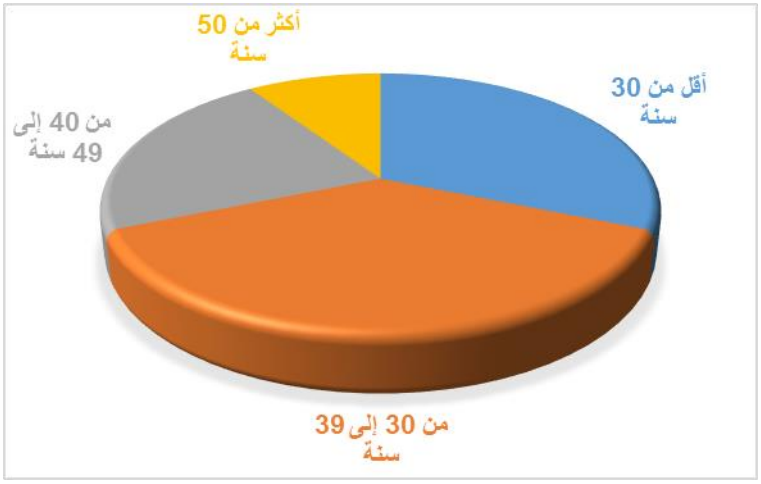
✓ **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس:** نلاحظ من الجدول (3-9) والشكل(3-2)، أن **21** من الموظفين ذكور يمثلون ما نسبته **65.6%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و 11 منهم يمثلون ما نسبته **34.4%** من الموظفين هم إناث.

الجدول رقم (3-10): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	10	%31.3
	من 30 إلى 39 سنة	12	%37.5
	من 40 إلى 49 سنة	07	%21.9
	أكثر من 50 سنة	03	%9.4

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

الشكل رقم (3-3): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ExceL

✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:** يوضح الجدول(3-10) والشكل(3-3): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة أعمارهم أكثر من 30 سنة إلى 39 سنة بلغ عددهم 12 فرد بنسبة **(37.5%)**". ثم تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة **(31.3%)** البالغ عددهم 10 فرد، وتليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة **(21.9%)** بلغ عددهم 07 أفراد، وأخر نسبة **(9.4%)** بلغ عددهم03 أفراد هم الفئة الأكثر من 50 سنة. ومنه الفئة الأكثر هي فئة الشبابية التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة.

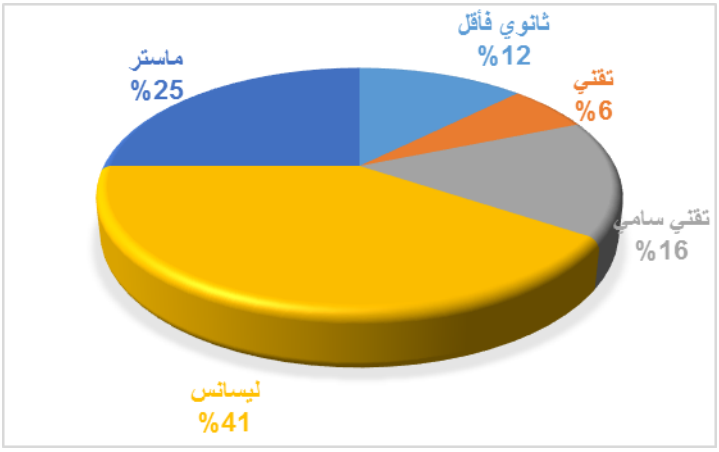
الجدول رقم (3-11): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا المستوى التعليمي

التصنيف	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	04	%12.5
	تقني	02	%6.3
	تقني سامي	05	%15.6
	ليسانس	13	%40.6
	ماستر	08	%25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ExceL

الشكل رقم (3-4): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ExceL

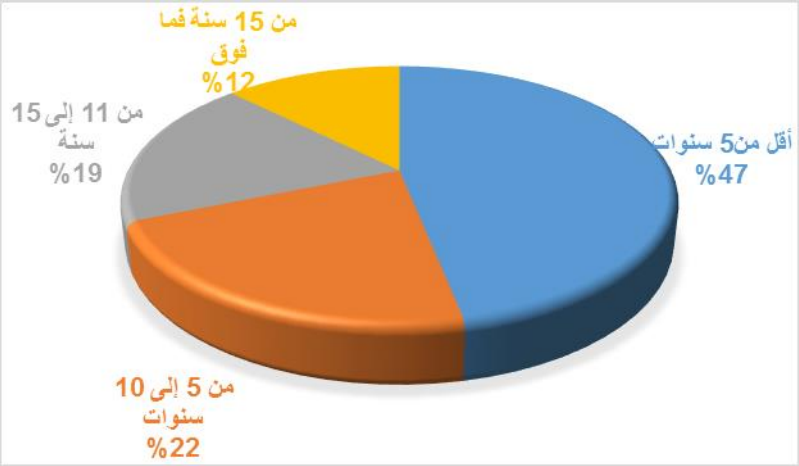
✓ **توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:** يوضح الجدول (3-11) والشكل(3-4): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم مستوى ليسانس بنسبة **(40.6%)** وبلغ عددهم 13 فرد. تليها نسبة **(25%)** لديهم ماستر البالغ عددهم **08** أفراد، وبلغت نسبة التقني السامي **(15.6%)** حيث بلغ عددهم 05 أفراد، وتليها فئة ثانوي أو أقل **(12.5%)** بلغ عددهم 04 أفراد، وتليها فئة التقنيين بنسبة **(6.3%)** حيث بلغ عددهم فردين. ومنه يتضح لنا أن الفئة الغالبة هي الفئة الذين لديهم ليسانس.

الجدول رقم (3-12): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات للخبرة

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من5 سنوات	15	%46.9
	من 5 إلى 10 سنوات	07	%21.9
	من 11 إلى 15 سنة	06	%18.8
	من 15 سنة فما فوق	04	%12.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-5): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ExceL

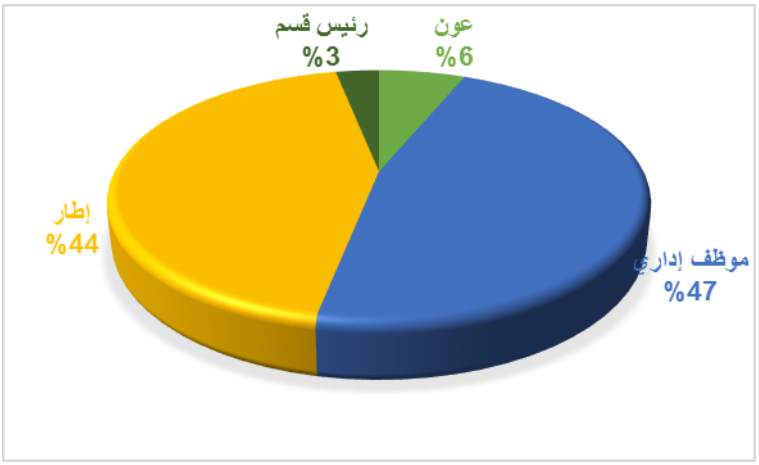
✓ **توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:** يوضح الجدول (3-12) والشكل (3-5): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات بلغ عددهم **15** فرد ونسبة **(46.9%)**، تليها الفئة الذين لديهم خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات البالغ عددهم **07** أفراد وبنسبة **(21.9%)**، تليها الفئة الذين لديهم خبرة بين **11 إلى 15** سنة بلغ عددهم 06 أفراد بنسبة **(18.8%)**. تليها الفئة الأخيرة من 15 سنة فما فوق بنسبة **(12.5%)**. ومنه الفئة الأكثر خبرة هو الفئة الأقل من 05 سنوات.

الجدول رقم (3-13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الدرجة الوظيفية	عون	02	%6.3
	موظف إداري	15	%46.9
	إطار	14	%43.8
	رئيس قسم	01	%3.1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

الشكل رقم (3-6): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ExceL

✓ **توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:** يوضح الجدول (3-13) والشكل (3-5): أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة هم موظفون إداريون بلغ عددهم 15 فرد في حين بلغت نسبتهم **(46.9%)**، تأتي بعدها فئة الإطارات حيث بلغ عددهم 14 فرد أي بنسبة **(43.8%)**، وتأتي بعدها نسبة **(6.3%)** بلغ عددهم فردين هم أعوان، تليها رؤساء الأقسام بنسبة **(3.1%)** حيث بلغ عددهم فرد واحد. ومنه الفئة الأكثر من بين الفئات هم فئة الإطارات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

الفرع الأول: تحليل نتائج المحور الأول" بطاقة الأداء المتوازن"

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات أبعاد المحور الأول من الاستبيان

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	أولا: البعد المالي	**3.81**	**0.53**	**موافق**
01	يوجد ضبط للأداء المالي في الفندق	3.90	0.77	موافق
02	يتم استغلال موارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل	3.90	0.73	موافق
03	يهتم الفندق بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	3.62	0.65	موافق
04	تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الأساسية في تقييم أداء الفندق	3.78	0.75	موافق
05	تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للعميل واضحة ومحددة	3.87	0.65	موافق
	ثانيا: بعد العملاء	3.90	0.64	موافق
06	يعمل الفندق على التعرف على أراء العملاء في تقييم خدماتهم	3.81	0.89	موافق
07	يتم الرد على شكاوى وملاحظات العملاء بالتواصل المباشر معهم	3.87	0.79	موافق
08	يعمل الفندق على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	3.87	0.75	موافق
09	يسعى الفندق لتلبية حاجات ورغبات العملاء	3.93	0.71	موافق
10	يسعى الفندق الى اكتساب عملاء جدد	4.03	0.69	موافق
11	يسعى الفندق إلى تحقيق رضا العملاء	3.90	0.77	موافق
	ثالثا: بعد العمليات الداخلية	3.95	1.12	موافق
12	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في الفندق بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها	4.75	5.05	موافق تماما
13	تنمي إدارة الفندق مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم	3.68	0.82	موافق
14	يضع الفندق وصف محدد وواضح بكافة المهام الوظيفية للعاملين	3.81	0.73	موافق
15	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت	3.84	0.67	موافق
16	يهتم الفندق بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز ومستمر	3.68	0.73	موافق
	رابعا: التطور والنمو	**3.35**	**0.67**	**متوسطة**
17	يهتم الفندق بتطوير مهارات وقدرات العاملين للوصول إلى المستوى المطلوب	3.84	0.72	موافق
18	يوفر الفندق برامج تدريبية كافية وملائمة	3.21	0.94	متوسطة
19	يخصص الفندق ميزانية سنوية لتدريب العاملين	3.18	0.93	متوسطة
20	يحرص الفندق ميزانية على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدى	3.15	0.91	متوسطة

	العاملين فيها			
21	تساعد إدارة الفندق العاملين على إتمام الدورات التدريبية	3.06	0.91	متوسطة
22	يقدم الفندق التحفيز اللازم للعاملين	3.65	0.78	موافق
المتوسط العام للمحور		**3.74**	**0.50**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (3-14): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة موافقة في أغلب العبارات أبعاد المحور الثاني حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول **(3.74)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، كما بلغ الانحراف المعياري **(0.50)** أي عدم تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

ونظرا لوجود أبعاد المحور الأول فسيتم تحليل ودراسة نتائج أراء عينة الدراسة وذلك بهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاده:

- **بالنسبة للبعد المالي:** تضمن هذا البعد خمس عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ **(3.81)** يشير إلى اتجاه موافق وهذا ما دل على أن أفراد العينة المدروسة موافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد، حيث بلغ الانحراف المعياري **(0.53)**، وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات.

- **بالنسبة لبعد العملاء:** تضمن هذا البعد ستة عبارات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ **(3.90)** والذي يشير إلى اتجاه موافق، في حين بلغ الانحراف المعياري **(0.64)** وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة موافقون على ما تضمنه بعد العملاء في العبارات.

- **بالنسبة لبعد العمليات الداخلية:** تضمن هذا البعد خمس عبارات ومن الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي **(3.95)** والذي يشير إلى اتجاه موافق، كما حقق الانحراف المعياري **(1.12)** وهذا بدوره يشير إلى أن الأفراد العينة المستجوبة موافقون على توافر بعد العمليات الداخلية في الفندق محل الدراسة.

- **بالنسبة لبعد التطور والنمو:** تضمن هذا البعد ستة عبارات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ **(3.35)** والذي يشير إلى اتجاه متوسط حسب مقياس ليكارت

الخماسي، بلغ الانحراف المعياري **(0.67)** وهذا ما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني" الصناعة الفندقية"

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تقدم الفنادق خدمات الضيافة بالشكل المطلوب	3.87	0.97	موافق
02	تحاول الفنادق بشكل مستمر تطوير خدمات الضيافة	3.96	0.78	موافق
03	تحاول الفنادق تدريب العاملين فيها بتقديم الخدمة بشكل جيد	3.71	0.77	موافق
04	تتقبل الفنادق أراء النزلاء حول خدمة الضيافة المقدمة وتحاول تطويرها	3.96	0.69	موافق
05	تتشابه خدمة الضيافة المقدمة للنزلاء بين فنادق المدية	2.96	1.37	متوسط
06	تعتبر خدمة الضيافة في فندق سامر الحمدانية جيدة	3.71	1.05	موافق
07	الصدق في تحديد المواعيد من أحد النقاط الحاسمة في تحديد العلاقة بين النزيل وصناعة الفندقة	4.18	0.69	موافق
-	**المتوسط العام للمحور**	**3.77**	**0.60**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (3-15): نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني **(3.77)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، وبلغ الانحراف المعياري **(0.60)** أي عدم تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة.

سنحلل عبارات المحور الثاني حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة

– تأتي في المرتبة الأولى العبارة السابعة: حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون على أن الصدق في تحديد المواعيد من أحد النقاط الحاسمة في تحديد العلاقة بين النزيل وصناعة الفندقة، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ**(4.18)** أي درجة الاستجابة موافقة في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ **(0.69)** وهذا ما يبين صحة العبارة.

– تليها في المرتبة الثانية: العبارة الثانية والعبارة الرابعة: حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون على ما تضمنته العبارتين، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ**(3.96)** أي بدرجة استجابة موافقة، وقد حقق الانحراف المعياري قيمة **(0.78)** و **(0.69)** وهذا ما يبين صحة العبارتين.

– تليها في المرتبة الثالثة: تضمنت العبارة الأولى، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي **(3.87)** أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الفنادق تقدم الضيافة بشكل مطلوب. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري **(0.97)** هذا ما يدل على عدم تشتت إجابات الأفراد.

– تليها في المرتبة الرابعة: العبارة الثالثة والعبارة السادسة حيث حققت متوسط حسابي قدر ب**(3.71)** أي بدرجة موافقة هذا ما يدل على أن أفراد موافقون على ما تضمنته العبارتين، حيث قدرت قيمة الانحراف المعياري **(0.77)** و **(1.05)** أي عدم تشتت في إجابات الافراد.

– تليها في المرتبة الخامسة: العبارة الخامسة، حيث أظهرت النتائج أن متوسط الحسابي قيمته **(2.96)** باتجاه متوسط أي أن إجاباتهم كانت متوسطة حول تتشابه خدمة الضيافة المقدمة للنزلاء بين فنادق المدية، في حين بلغ الانحراف المعياري **(1.37)** أي تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل في هذا المطلب إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام التحليل التباين الأحادي، والانحدار الخطي البسيط.

الفرع الأول: اختبار التباين الأحادي لفرضيات الدراسة

أولا: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة على ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو بطاقة الأداء المتوازن باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة)، داخل فندق سامر الحمدانية بالمدية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو بطاقة الأداء المتوازن باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة)، داخل فندق سامر الحمدانية بالمدية.

الجدول رقم (3-16): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور بطاقة الأداء المتوازن باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر الحمدانية بالمدية.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.347	01	0.347	1.38	0.249
	داخل المجموعات	7.53	30	0.251		
العمر	بين المجموعات	0.262	3	0.087	0.321	0.810
	داخل المجموعات	7.61	28	0.272		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.319	4	0.080	0.284	0.885
	داخل المجموعات	7.56	27	0.280		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.34	3	0.448	1.92	0.149
	داخل المجموعات	6.53	28	0.233		
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	0.394	03	0.131	0.491	0.692
	داخل المجموعات	7.48	28	0.267		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (3-16):

✓ **بالنسبة للجنس:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور بطاقة الأداء المتوازن بإختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف**(1.38)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

✓ **بالنسبة للعمر:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور بطاقة الأداء المتوازن بإختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف **(0.321)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

✓ **بالنسبة للمستوى التعليمي:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور بطاقة الأداء المتوازن بإختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة ف **(0.284)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

✓ **بالنسبة لعدد سنوات الخبرة:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور بطاقة الأداء المتوازن بإختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة ف **(1.92)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

✓ **بالنسبة للوظيفة:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور بطاقة الأداء المتوازن بإختلاف الوظيفة حيث جاءت قيمة ف **(0.491)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

ونستنتج مما سبق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات موظفي فندق سامر الحمدانية بالمدية، نحو محور بطاقة الأداء المتوازن باختلاف المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة على ما يلي:

H0: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

– إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرضية العدم(H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

– إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) نقبل فرضية العدم(H_0)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-17): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية بالمدية.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.118	01	0.118	0.317	0.577
	داخل المجموعات	11.18	30	0.373		
العمر	بين المجموعات	1.54	3	0.516	1.48	0.241
	داخل المجموعات	9.75	28	0.348		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.497	4	0.124	0.311	0.868
	داخل المجموعات	10.80	27	0.400		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.752	3	0.251	0.666	0.580
	داخل المجموعات	10.54	28	0.377		
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	0.44	3	0.149	0.385	0.765
	داخل المجموعات	**10.85**	**28**	0.388		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-17):

✓ **بالنسبة للجنس:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الصناعة الفندقية بإختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف **(0.317)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

✓ **بالنسبة للعمر:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الصناعة الفندقية بإختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف **(1.48)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

✓ **بالنسبة للمستوى التعليمي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محو الصناعة الفندقية بإختلاف المستوى التعليمي، حيث جاءت قيمة ف **(0.311)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

✓ **بالنسبة لعدد سنوات الخبرة:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الصناعة الفندقية بإختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة ف **(0.666)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

✓ **بالنسبة للوظيفة:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الصناعة الفندقية بإختلاف الوظيفة حيث جاءت قيمة ف **(0.385)** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

ونستنتج مما سبق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر الحمدانية بالمدية.

الفرع الثاني: اختبار علاقات الأثر لفرضيات الدراسة

سنحاول اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والمتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودراسة أثرها الصناعة الفندقية، وهذا ما سنوضحه فيمايلي:

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

من الفرضية العامة سنتطرق للفرضيات الفرعية التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد المالي على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد المالي على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ولتحقق من هذه الفرضية نقوم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-18): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد المالي على الصناعة الفندقية

المتغير التابع: الصناعة الفندقية					
المتغير المستقل الفرعي: البعد المالي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.557[a]	0.310	0.557	3.67	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج *spss*

يوضح الجدول رقم (3-18): أثر البعد المالي على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

-قيمة معامل **R=0.577** وهذا ما يوضح علاقة طردية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل التحديد **R^2=0.310**، أي **31%** من المتغيرات في الصناعة الفندقية ناتجة عن التغير في البعد المالي وهي قيمة متوسطة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.557** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في البعد المالي تؤدي إلى الزيادة في الصناعة الفندقية.

كما بلغت T المحسوبية **T=3.67**عند مستوى الدلالة **sig=0.001**، وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البعد المالي على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ثانيا. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على:

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد العملاء على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

1H: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد العملاء على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ولتحقق من هذه الفرضية نقوم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-19): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد العملاء على الصناعة الفندقية

المتغير التابع: الصناعة الفندقية					
المتغير المستقل الفرعي: بعد العملاء	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.504^a	0.254	0.474	3.19	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-19): أثر بعد العملاء على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل **R=0.504**، وهذا يوضح العلاقة بين الصناعة الفندقية و بعد العملاء طردية، حيث بلغ معامل التحديد **R^2=0.254**، أي **25%** من المتغيرات في الصناعة الفندقية ناتجة عن التغير في بعد العملاء وهي قيمة متوسطة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.474** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في بعد العملاء تؤدي إلى الزيادة في الصناعة الفندقية.

- كما بلغت T المحسوبية **T=3.19** عند مستوى الدلالة **sig=0.003**، وهي دالة احصائيا عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد العملاء على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

ثالثا. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على ما يلي:

H0:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05"

الجدول (3-20): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية

المتغير التابع: الصناعة الفندقية					
المتغير المستقل الفرعي: بعد العمليات الداخلية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.481[a]	0.232	0.258	3.08	0.005

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-20): أثر بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل **R=0.481**، وهذا يوضح أن العلاقة بين الصناعة الفندقية وبعد العمليات الداخلية متوسطة نوعا ما، حيث بلغ معامل التحديد **R^2=0.232**، أي **32 %** من المتغيرات في الصناعة الفندقية ناتجة عن التغير في العمليات الداخلية وهي قيمة متوسطة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.258** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في بعد العمليات الداخلية يؤدي إلى الزيادة في الصناعة الفندقية.

- كما بلغت T المحسوبة **T=3.08**عند مستوى الدلالة **sig=0.005**، وهي دالة احصائيا عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أُثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05"

رابعا. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على ما يلي:

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد التطور و النمو على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد التطور و النمو على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

الجدول (3-21): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد النمو والتطور على الصناعة الفندقية

المتغير التابع: الصناعة الفندقية					
المتغير المستقل الفرعي: بعد التطور الفرعي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.400[a]	0.160	0.360	2.39	0.023

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-21): أثر بعد التطور والنمو على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل **R=0.400**، وهذا يوضح أن العلاقة بين الصناعة الفندقية وبعد التطور والنمو متوسطة، حيث بلغ معامل التحديد **R^2=0.160**، أي 16% من المتغيرات في الصاعة الفندقية ناتجة عن التغير في بعد التطور والنمو وهي قيمة ضعيفة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.360** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في بعد التطور والنمو يؤدي إلى الزيادة في الصناعة الفندقية.

- كما بلغت T المحسوبية **T=2.39**عند مستوى الدلالة **sig=0.023**، وهي دالة احصائيا عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد التطور والنمو على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على ما يلي:

H0:"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

ولتحقق من هذه الفرضية نقوم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-22): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية

المتغير التابع: الصناعة الفندقية					
المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.699^a	0.488	0.583	5.34	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-22): أثر بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية، في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل **R=0.699**، وهذا يوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والصناعة الفندقية، ومنه يتضح أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد **R^2=0.488**، أي **48%** من المتغيرات في بطاقة الأداء المتوازن ناتجة عن التغير في الصناعة الفندقية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.583** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الزيادة في الصناعة الفندقية.

كما بلغت T المحسوبية **T=5.34**عند مستوى الدلالة **sig=0.000**، وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية، في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالأتي:

$$Y= 1.54 +0.583X$$

حيث أن:

X: بطاقة الأداء المتوازن

Y: الصناعة الفندقية

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في الفندق محل الدراسة، بحيث توصلنا إلى أن فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، أن هناك أهمية وأثر كبير في الصناعة الفندقية على بطاقة الأداء المتوازن.

وتم ذلك بإختبار فرضيات الدراسة بحيث أظهرت وجود عدم فروقات ذات دلالة إحصائية بين الصناعة الفندقية والبيانات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

وايضا أظهرت وجود عدم فروقات ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والبيانات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

وباختبار علاقات الأثر بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية تم توصل إلى أن هناك أثر بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التطور والنمو) على الصناعة الفندقية.

وفيما يخص حول الفرضية الرئيسية للدراسة توصلنا بأن هناك أثر بين الصناعة الفندقية وبطاقة الأداء المتوازن.

خـــــاتمة

خاتمة

في سياق اهتمامنا بموضوع بطاقة الأداء المتوازن والقطاع الفندقي، فإن لبطاقة الأداء متوازن أهمية كبيرة في القطاع الفندقي، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع الفندقي بفندق سامر بالحمدانية ولاية المدية. اعتمدنا في انجاز هذا العمل على أدارة الاستبيان التي وزعناها على عمال فندق سامر بالحمدانية، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية بحثنا التالية: ما مدى أهمية تطبيق التقييم المتوازن للأداء بالقطاع الفندقي في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية؟ ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجانب النظري ونتائج الجانب التطبيقي:

أولا. نتائج الجانب النظري

خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج وهي:

– أن الفنادق هي عبارة عن نشاط خدماتي يقدم خدمات (الايواء، الشراب...)؛

– الإدارة الفندقية تلعب دورا هام في تنظيم عمل الفنادق وتوجيهه، وتسطير الأهداف من أجل بلوغه بحكم أنه النشاط الفندقي يصله مباشرة مع الجمهور. ويعتبر العملاء المصدر الوحيد الذي يعتمد عليه الفندق؛

– الأداء جوهرا هاما بالنسبة لمنظمات الاعمال كونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه؛

– بطاقة الأداء المتوازن هو نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

ثانيا. نتائج الجانب التطبيقي

من خلال دراستنا الميدانية واختبار فرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

❖ **الفرضية الأولى:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو بطاقة الأداء المتوازن باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي،

عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية" عند مستوى المعنوية 0.05.

تؤكد الفرضية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو بطاقة الأداء المتوازن باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية".

❖ **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

تؤكد الفرضية: على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو الصناعة الفندقية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) داخل فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، لأن مستوى المعنوية الإحصائية أكبر 0.05.

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير البعد المالي على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

تؤكد الفرضية: على وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثير البعد المالي على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد العملاء على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

تؤكد الفرضية: على وجود أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد العملاء على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

تؤكد الفرضية: على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد العمليات الداخلية على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية 0.05.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بعد التطور والنمو على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

تؤكد الفرضية: على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير بعد التطور والنمو على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية 0.05.

❖ **الفرضية الرئيسية للدراسة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية.

تؤكد الفرضية الرئيسية للدراسة: على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على الصناعة الفندقية في فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية، عند مستوى المعنوية 0.05.

ثانيا. الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كالتالي:

– توحيد مسميات بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق.

– يجب أن تكون رسالة ورؤية ومن ثم استراتيجية واهداف الفندق مترابطة فيما بينها وواضحة ومعلنة لجميع العاملين بالفندق.

– الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الادارة التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها، بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات.

– اهتمام الادارة الفندقية بتوضيح تكاليف المعالجة البيئية للعاملين وذلك من أجل زيادة الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.

– تأهيل كوارد لتكون قادرة على تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن المناسب لكل فندق واستراتيجية حيث أن الأمر لا يتوقف على تطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن بالفندق فقط بل الأهم من ذلك هو الاستخدام والتطبيق السليم لنتائج هذا الأسلوب.

ثالثا: أفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن للحصول عليها، وضيق الوقت لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بجوانب الموضوع بكل أبعاده، وستبقى بعض النقاط التي تستدعي فتح أبواب وأفاق علمية جديدة، وفي هذا الصدد نقترح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقلة:

– أهمية الفنادق في التنمية الاقتصادية.

– مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز استراتيجية المؤسسة.

– محاولة تطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في الفنادق الجزائرية.

– دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء.

قائمـــة المراجـــع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، الطبعة 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2. إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

3. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة 1، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.

4. حميد عبد النبي، **إدارة الضيافة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

5. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دون رقم الطبعة، دار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

6. سليم محمد خنقر، حسين الرابي، **صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم**، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.

7. الصميد علي، محمود جاسم، **التسويق المتقدم**، مكتب المراد للطباعة والاستنساخ، بغداد، 1999.

8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

9. ظافر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

11. عوض محمد احمد، **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.

12. ماضي محمد توفيق والسيد إسماعيل، **إدارة الموارد والامداد**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

13. محمد الصرفي، **تخطيط وتنظيم الفنادق**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.

14. محمد فتحي، **أبجديات التفوق الإداري**، دون رقم الطبعة، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000.

15. محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005.

16. منال البارودي، **القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي**، الطبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016.

17. هاني حامد، "**تسويق الخدمات**"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

هشام حمدي رضا، **الإدارة بالأهداف**، الطبعة 1، دار الراية للنش والتوزيع، الأردن، 2014.

ثانيا: مذكرات، رسائل، أطروحات

1. بلعربي خولة، بن حفري سيد علي، **أهمية تقييم الأداء المتوازن كأداة في محاسبة التسيير –دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية**، مذكرة ماستر تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس –المدية–، 2022.

2. بولعسل سعاد، **دور القطاع الفندقي في الترويج السياحة–دراسة حالة فندق جيجل**، أطروحة الماجيستر في تسيير التقنيات الحضرية، جامعة بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

3. خرفي خالد، **الصناعة الفندقية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية–دراسة حالة فندق الأوراسي**، أطروحة ماجيستير في علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2007.

4. شعيب محمد، برحال المنصور، **أهمية دراسة المزيج التسويقي الفندقي في تطوير الصناعة الفندقية، دراسة حالة فندق مستغانم**، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق خدمات، علوم تجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس–مستغانم–، 2021.

5. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة بعض المؤسسات–**، أطروحة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، 2012.

6. عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوره، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

7. كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.

8. لبعل أحمد، **أهمية الفنادق في تحقيق التنمية السياحية: دراسة حالة مدينة بسكرة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص عمران ومهن المدينة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.

ثالثا: المجلات

1. البشتاوي سليمان حسين، "**إطار عملي لجميع المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية** "، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد 1، 2004.

2. مروان محمد النسور، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012.

مراجع باللغة الأجنبية

1. Alian Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2eme édition d'organisation, paris, 2007.

2. Daving William Elbert Nob and Brown Steve, **An Adaptation of the Balanced scorecar Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms:,** Sam Advanced Management journal, winter 2004.

3. Kaplan, Robert s David p.Norton**, The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, 1992.

قائمة الملاحق

الملحق رقم01: الاستبانة

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيـــــــان حـــــــــول

" أهمية تطبيق التقييم المتوازن للأداء بالقطاع الفندقي"

دراسة حالة: فندق سامر بالحمدانية ولاية المدية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطلبة :

فقير عفاف

بن شليف محمد

إشراف الأستاذ الدكتور

زرواطي محمد

أخي الكريم/أختي الكريمة

في إطار الإعداد لدراسة علمية، نرجو منكم قراءة العبارات والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجابتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

الرجاء وضع إشارة (+) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

السنة الجامعية: 2022-2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 30إلى 39سنة ( )

من 40إلى 49 سنة ( ) أكثر من 50 سنة ( )

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ( ) تقني ( ) تقني سامي ( )

ليسانس ( ) ماستر ( ) دراسات عليا ( )

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( )

من 11إلى 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر ( )

الدرجة الوظيفية : عون ( ) موظف إداري ( )

إطار ( ) رئيس قسم ( )

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	البعد المالي					
01	يوجد ضبط للأداء المالي في الفندق					
02	يتم استغلال موارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف بالتكلفة الأقل					
03	يهتم الفندق بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب					
04	تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الأساسية في تقييم أداء الفندق					
05	تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للعميل واضحة ومحددة					
	بعد العملاء					
06	يعمل الفندق على التعرف على أراء العملاء في تقييم خدماتهم					
07	يتم الرد على شكاوى وملاحظات العملاء بالتواصل المباشر معهم					
08	يعمل الفندق على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء					
09	يسعى الفندق لتلبية حاجات ورغبات العملاء					
10	يسعى الفندق إلى اكتساب عملاء جدد					
11	يسعى الفندق إلى تحقيق رضا العملاء					
	بعد العمليات الداخلية					
12	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في الفندق بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.					

13	تنمي إدارة الفندق مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم.					
14	يضع الفندق وصف محدد وواضح بكافة المهام الوظيفية للعاملين.					
15	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت					
16	يهتم الفندق بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز ومستمر					
بعد التطور والنمو						
17	يهتم الفندق بتطوير مهارات وقدرات العاملين للوصول إلى المستوى المطلوب					
18	يوفر الفندق برامج تدريبية كافية وملائمة					
19	يخصص الفندق ميزانية سنوية لتدريب العاملين					
20	يحرص الفندق ميزانية على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدى العاملين فيها					
21	تساعد إدارة الفندق العاملين على إتمام الدورات التدريبية					
22	يقدم الفندق التحفيز اللازم للعاملين					

المحور الثاني: الصناعة الفندقية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقدم الفنادق خدمات الضيافة بالشكل المطلوب					
02	تحاول الفنادق بشكل مستمر تطوير خدمات الضيافة					
03	تحاول الفنادق تدريب العاملين فيها بتقديم الخدمة بشكل جيد					
04	تتقبل الفنادق أراء النزلاء حول خدمة الضيافة المقدمة وتحاول تطويرها					
05	تتشابه خدمة الضيافة المقدمة للنزلاء بين فنادق المدية					
06	تعتبر خدمة الضيافة في فندق سامر بالحمدانية جيدة					
07	الصدق في تحديد المواعيد من أحد النقاط الحاسمة في تحديد العلاقة بين النزيل وصناعة الضيافة					

الملحق رقم02: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم /اللقب	الرتبة	الامضاء
بولصنام محمد	أستاذ التعليم العالي	
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر ب	
زرواطي محمد	أستاذ مساعد	

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			المحور الاول: الصناعة الفندقية
Rho de Spearman	تقدم الفنادق خدمات الضيافة بالشكل المطلوب	Coefficient de corrélation	,788**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تحاول الفنادق بشكل مستمر تطوير خدمات الضيافة	Coefficient de corrélation	,728**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تحاول الفنادق أراء النزلاء حول خدمة الضيافة المقدمة وتحاول تطويرها	Coefficient de corrélation	,789**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تتقبل الفنادق أراء النزلاء حول خدمة الضيافة المقدمة وتحاول تطويرها	Coefficient de corrélation	,508**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	32
	تتشابه خدمة الضيافة المقدمة للنولاء بين فنادق المدية	Coefficient de corrélation	,601**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تعتبر خدمة الضيافة في فندق سامر بالحمدانية	Coefficient de corrélation	,593**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	الصدق في تحديد المواعيد من أحد النقاط الحاسمة في تحديد العلاقة بين النزيل و صناعة الضيافة	Coefficient de corrélation	,613**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	المحور الاول: الصناعة الفندقية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			أولا: البعد المالي
Rho de Spearman	يوجد ضبط للأداء المالي في الفندق	Coefficient de corrélation	,789**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يتم استغلال موارد و الامكانات المتاحة بما يحقق الاهداف بالتكلفة الأقل	Coefficient de corrélation	,799**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يهتم الفندق بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	Coefficient de corrélation	,805**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الاساسية في تقييم أداء الفندق	Coefficient de corrélation	,659**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للعميل واضحة ومحددة	Coefficient de corrélation	,612**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	أولا: البعد المالي	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			ثانيا: بعد العملاء
Rho de Spearman	يعمل الفندق على التعرف على أراء العملاء في تقييم خدماتهم	Coefficient de corrélation	,815**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يتم الرد على شكاوى وملاحظات العملاء بالتواصل المباشر معهم	Coefficient de corrélation	,798**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يعمل الفندق على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	Coefficient de corrélation	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يسعى الفندق لتلبية حاجات ورغبات العملاء	Coefficient de corrélation	,849**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يسعى الفندق إلى اكتساب عملاء جدد	Coefficient de corrélation	,826**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يسعى الفندق إلى تحقيق رضا العملاء	Coefficient de corrélation	,852**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	ثانيا: بعد العملاء	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			ثالثا: بعد العمليات الداخلية
Rho de Spearman	يتم تحديد نقاط القوة و الضعف في الفندق بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها	Coefficient de corrélation	,830**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تنمي إدارة الفندق مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم	Coefficient de corrélation	,550**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	32
	يضع الفندق وضف محدد واضح بكافة المهام الوظيفية	Coefficient de corrélation	,692**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تستهدف عمليات التحسين و التطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت	Coefficient de corrélation	,501**
		Sig. (bilatéral)	,003
		N	32
	يهتم الفندق بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز و مستمر	Coefficient de corrélation	,673**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	ثالثا: بعد العمليات الداخلية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			رابعا: يعد التطور و النمو
Rho de Spearman	يهتم الفندق بتكوير مهارات وقدرات العاملين للوصول إلى المستوى المطلوب	Coefficient de corrélation	,197
		Sig. (bilatéral)	,280
		N	32
	يوفر الفندق برامج تدريبية كافية وملائمة	Coefficient de corrélation	,884**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يخصص الفندق ميزانية سنوية لتدريب العاملين	Coefficient de corrélation	,898**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يحرص الفندق ميزانية على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدى العاملين	Coefficient de corrélation	,848**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	تساعد إدارة الفندق العاملين على إتمام الدورات التدريبية	Coefficient de corrélation	,894**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	32
	يقدم الفندق التحفيز اللازم للعاملين	Coefficient de corrélation	,574**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	32
	رابعا: يعد التطور و النمو	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	29

Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	22

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	7

Fréquences
Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الذكر	21	65,6	65,6	65,6
	الانثى	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أأقل من 30 سنة	10	31,3	31,3	31,3
	من 30 إلى 39 سنة	12	37,5	37,5	68,8
	من 40 إلى 49 سنة	7	21,9	21,9	90,6
	أكثر من 50 سنة	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	4	12,5	12,5	12,5
	تقني	2	6,3	6,3	18,8
	تقني سامي	5	15,6	15,6	34,4
	ليسانس	13	40,6	40,6	75,0
	ماستر	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	15	46,9	46,9	46,9
	من 5 إلى 10 سنوات	7	21,9	21,9	68,8
	من 11 إلى 15 سنة	6	18,8	18,8	87,5
	سنة فأكثر 15	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الدرجة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون	2	6,3	6,3	6,3
	موظف إداري	15	46,9	46,9	53,1
	إطار	14	43,8	43,8	96,9
	رئيس قسم	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تقدم الفنادق خدمات الضيافة بالشكل المطلوب	32	1,00	5,00	3,8750	,97551
تحاول الفنادق بشكل مستمر تطوير خدمات الضيافة	32	2,00	5,00	3,9687	,78224
تحاول الفنادق أراء النزلاء حول خدمة الضيافة المقدمة وتحاول تطويرها	32	2,00	5,00	3,7188	,77186
تتقبل الفنادق أراء النزلاء حول خدمة الضيافة المقدمة وتحاول تطويرها	32	2,00	5,00	3,9688	,69488
تتشابه خدمة الضيافة المقدمة للنولاء بين فنادق المدية	32	1,00	5,00	2,9688	1,37921
تعتبر خدمة الضيافة في فندق سامر بالحمدانية	32	2,00	5,00	3,7188	1,05446

الصدق في تحديد المواعيد من أحد النقاط الحاسمة في تحديد العلاقة بين النزيل و صناعة الضيافة	32	3,00	5,00	4,1875	,69270
المحور الاول: الصناعة الفندقية	32	2,71	5,00	3,7723	,60376
N valide (liste)	32				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يوجد ضبط للأداء المالي في الفندق	32	2,00	5,00	3,9062	,77707
يتم استغلال موارد و الامكانات المتاحة بما يحقق الاهداف بالتكلفة الأقل	32	2,00	5,00	3,9062	,73438
يهتم الفندق بسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	32	3,00	5,00	3,6250	,65991
تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الاساسية في تقييم أداء الفندق	32	2,00	5,00	3,7813	,75067
تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للعميل واضحة ومحددة	32	2,00	5,00	3,8750	,65991
أولا: البعد المالي	32	2,60	4,80	3,8188	,53367
يعمل الفندق على التعرف على أراء العملاء في تقييم خدماتهم	32	2,00	5,00	3,8125	,89578
يتم الرد على شكاوى وملاحظات العملاء بالتواصل المباشر معهم	32	2,00	5,00	3,8750	,79312
يعمل الفندق على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء	32	2,00	5,00	3,8750	,75134
يسعى الفندق لتلبية حاجات ورغبات العملاء	32	3,00	5,00	3,9375	,71561
يسعى الفندق إلى اكتساب عملاء جدد	32	2,00	5,00	4,0313	,69488
يسعى الفندق إلى تحقيق رضا العملاء	32	2,00	5,00	3,9063	,77707
ثانيا: بعد العملاء	32	2,67	5,00	3,9063	,64193
يتم تحديد نقاط القوة و الضعف في الفندق بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها	32	2,00	32,00	4,7500	5,05454
تنمي إدارة الفندق مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في أداء عملهم	32	2,00	5,00	3,6875	,82060
يضع الفندق وصف محدد واضح بكافة المهام الوظيفية	32	3,00	5,00	3,8125	,73780
تستهدف عمليات التحسين و التطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت	32	3,00	5,00	3,8438	,67725
يهتم الفندق بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز و مستمر	32	2,00	5,00	3,6875	,73780
ثالثا: بعد العمليات الداخلية	32	2,80	9,40	3,9563	1,12535
يهتم الفندق بتكوير مهارات وقدرات العاملين للوصول إلى المستوى المطلوب	32	3,00	5,00	3,8438	,72332
يوفر الفندق برامج تدريبية كافية وملائمة	32	2,00	5,00	3,2188	,94132
يخصص الفندق ميزانية سنوية لتدريب العاملين	32	2,00	5,00	3,1875	,93109
يحرص الفندق ميزانية على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدى العاملين	32	2,00	5,00	3,1563	,91966
تساعد إدارة الفندق العاملين على إتمام الدورات التدريبية	32	2,00	5,00	3,0625	,91361
يقدم الفندق التحفيز اللازم للعاملين	32	2,00	5,00	3,6563	,78738
رابعا: بعد التطور و النمو	32	2,33	5,00	3,3542	,67169
المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن	32	3,00	5,18	3,7472	,50417
N valide (liste)	32				

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الاول: الصناعة الفندقية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,118	1	,118	,317	,577
Intragroupes	11,182	30	,373		
Total	11,300	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الاول: الصناعة الفندقية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,548	3	,516	1,481	,241
Intragroupes	9,753	28	,348		
Total	11,300	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الاول: الصناعة الفندقية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,497	4	,124	,311	,868
Intragroupes	10,803	27	,400		
Total	11,300	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الاول: الصناعة الفندقية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,752	3	,251	,666	,580
Intragroupes	10,548	28	,377		
Total	11,300	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الاول: الصناعة الفندقية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,448	3	,149	,385	,765
Intragroupes	10,853	28	,388		
Total	11,300	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,347	1	,347	1,381	,249
Intragroupes	7,533	30	,251		
Total	7,880	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,262	3	,087	,321	,810
Intragroupes	7,618	28	,272		
Total	7,880	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,319	4	,080	,284	,885
Intragroupes	7,561	27	,280		

Total	7,880	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,345	3	,448	1,921	,149
Intragroupes	6,535	28	,233		
Total	7,880	31			

Unidirectionnel

ANOVA

المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,394	3	,131	,491	,692
Intragroupes	7,486	28	,267		
Total	7,880	31			

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أولا: البعد المالي[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,557[a]	,310	,287	,50965

a. Prédicteurs : (Constante), أولا: البعد المالي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,508	1	3,508	13,505	,001[b]
	Résidus	7,792	30	,260		
	Total	11,300	31			

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

b. Prédicteurs : (Constante), أولا: البعد المالي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,365	,661		2,065	,048
	أولا: البعد المالي	,630	,172	,557	3,675	,001

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ثانيا: بعد العملاء[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,504[a]	,254	,229	,53010

a. Prédicteurs : (Constante), ثانيا: بعد العملاء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,870	1	2,870	10,214	,003[b]
	Résidus	8,430	30	,281		
	Total	11,300	31			

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

b. Prédicteurs : (Constante), ثانيا: بعد العملاء

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,921	,587		3,273	,003
	ثانيا: بعد العملاء	,474	,148	,504	3,196	,003

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ثالثا: بعد العمليات الداخلية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,481[a]	,232	,206	,53796

a. Prédicteurs : (Constante), ثالثا: بعد العمليات الداخلية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,618	1	2,618	9,047	,005[b]
	Résidus	8,682	30	,289		
	Total	11,300	31			

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

b. Prédicteurs : (Constante), ثالثا: بعد العمليات الداخلية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,751	,353		7,798	,000
	ثالثا: بعد العمليات الداخلية	,258	,086	,481	3,008	,005

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	رابعا: يعد التطور و النمو[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,400[a]	,160	,132	,56242

a. Prédicteurs : (Constante), رابعا: يعد التطور و النمو

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,811	1	1,811	5,725	,023[b]
	Résidus	9,489	30	,316		
	Total	11,300	31			

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية
b. Prédicteurs : (Constante), رابعا: يعد التطور و النمو

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,565	,514		4,990	,000
	رابعا: يعد التطور و النمو	,360	,150	,400	2,393	,023

a. Variable dépendante : المحور الاول: الصناعة الفندقية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الاول: الصناعة الفندقية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,699[a]	,488	,471	,36667

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول: الصناعة الفندقية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,846	1	3,846	28,610	,000[b]
	Résidus	4,033	30	,134		
	Total	7,880	31			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن
b. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول: الصناعة الفندقية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	1,546	,417		3,712
	المحور الاول: الصناعة الفندقية	,583	,109	,699	5,349

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,001
	المحور الاول: الصناعة الفندقية	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: بطاقة الاداء المتوازن