

**تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء**

**المتوازنة في المنظمات الفندقية**

**(دراسة تطبيقية في فندق المنصور المسجل في سوق العراق**

**للأوراق المالية)**

**ا.م.د هاشم علي هاشم**

**جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم المحاسبة**

**الباحث: علي فاضل جابر**

**جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم المحاسبة**

---

---

Evaluation of **Strategic** Performance by Using Balanced Scorecard in  
Hotels Organizations

**Dr. Hashim Ali Hashim**

**Mr. Ali Fahdel**

**Abstract:**

This study intended to evaluate the strategic performance by using Balanced Scorecard in hotels to overcome financial indicators deficiencies in Evaluation of strategic performance. And the importance of hotel organizations in the twenty-century atheist, where the service industry has become a competition of some industries in the returns realized in the market competition, where Kaplan confirmed in 1988 that the adoption of new systems is the most successful and most effective way to achieve competitive advantage that support strategic performance. And introduced the researchers Norton and Kaplan in 1992 Balanced Scorecard as new system to translate message and strategic of Business Organizations into objectives and substantial standards interacted through four perspectives: financial, Internal Process, Customer and finally of learning and Growth.

The most important result of the study was: Hotel have the ability to use the Balanced Scorecard in evaluation strategic performance, also the study concluded some recommendations the most important of which: the necessity to adopt Balanced Scorecard as a system of measuring and evaluating performance of Hotel through four perspectives, and as comprehensive and advanced method for strategic administration.

## تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة

### الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية

(دراسة تطبيقية في فندق المنصور المسجل في سوق العراق للأوراق المالية)

- المجلد التاسع
- العدد الثامن عشر
- أيار ٢٠١٧
- استلام البحث: ٢٠١٤/٢/١٧
- قبول النشر: ٢٠١٤/٤/٢٣

أ.م.د. هاشم علي هاشم  
الباحث : علي فاضل جابر

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية، لتجاوز قصور المؤشرات المالية في تقييم الأداء الإستراتيجي، ولأهمية المنظمات الفندقية في القرن الحادي والعشرين، إذ أصبحت صناعة الخدمة تنافس بعض الصناعات في العوائد التي تحققها في سوق المنافسة، وقد أكد Kaplan في سنة ١٩٨٨ أن تبني أنظمة جديدة هي الوسيلة الناجحة والأكثر فاعلية لتحقيق الميزة التنافسية التي تدعم الأداء الإستراتيجي، وقد قدم الباحثان Kaplan & Norton سنة ١٩٩٢ بطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard كنظام جديد لترجمة رسالة وإستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة مناظير هي : المالي والعمليات الداخلية والعملاء وأخيراً منظور التعلم والنمو . وكان من أهم نتائج الدراسة : توجد لدى المنظمات الفندقية إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء الإستراتيجي، كما خلصت الدراسة إلي بعض التوصيات أهمها :ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازنة بصفتها نظاماً لقياس وتقييم أداء المنظمات الفندقية من خلال المناظير الأربعة، وكأسلوب شامل ومتطور للإدارة الإستراتيجية .

## المقدمة

تطورت وزادت حدة المنافسة بين منظمات الأعمال بعد القرن التاسع عشر، نتيجة تحرير التجارة والثورة العلمية والتكنولوجية السريعة، كل ذلك أدى إلى ظهور حالة عدم التوازن في الموازنة بين الإستراتيجيات والأهداف، وبالتالي الحاجة الى ظهور أدوات قياس وتقييم أداء جديدة، وذلك لأن المؤشرات المالية لم تعد كافية في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم الأداء الإستراتيجي، ولتلبية تلك المتطلبات ظهرت بطاقة الأداء المتوازنة **Balanced Scorecard** كأحد النماذج الحديثة في تقييم الأداء الإستراتيجي لتلبية رغبات أصحاب المصلحة ولتحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، مؤشرات المدى الطويل والقصير، الأهداف والإستراتيجيات، البيئة الداخلية والخارجية .

وتؤدي المنظمات الفندقية دوراً في الحياة الاقتصادية للبلد، بما تقدمه من خدمات لزيائنها الذين يكونون من جنسيات مختلفة، والعمليات التشغيلية للفنادق تتعلق بخدمات المبيت للزبائن وتوفير الطعام، فضلاً عن الخدمات الأخرى من إنترنت ومساح وأحياناً تصل إلى التسوق .

تم عرض الدراسة في ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول تقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازنة، وتضمن المبحث الثاني تصميم بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية، أما المبحث الثالث فكان للدراسة الميدانية، وأخيراً الإستنتاجات والتوصيات .

### منهجية البحث:

**أهمية البحث:** محاولة المساهمة في تكوين إطار يكون بمثابة القاعدة الأساسية لتقييم الأداء الإستراتيجي في المنظمات الخدمية بشكل عام، والمنظمات الفندقية بشكل خاص.

**مشكلة البحث:** تفتقر المؤشرات المالية في المنظمات الفندقية الى تقييم الأداء الإستراتيجي، لأنها تركز على الأداء في الأجل القصير، وكذلك تمثل المقاييس المالية نتائج تقارير نظام المحاسبة المالية التي تتصف معلوماتها بكونها إجمالية .وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل في: **تطوير إطار لبطاقة الأداء المتوازنة يتلاءم مع طبيعة المنظمات الفندقية .**

**هدف البحث :** تطوير إطار لبطاقة الأداء المتوازنة للمنظمات الفندقية، للوصول إلى مؤشرات دقيقة عن أداء تلك المنظمات على المدى القصير أو الطويل على حد سواء .

**فرضية البحث:** إن استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية يساعد في تقييم الأداء الإستراتيجي.

#### **مجتمع البحث وعينته:**

يتمثل مجتمع البحث في فنادق محافظة بغداد المسجلة في سوق العراق للاوراق المالية، أما عينة البحث فتتمثل في فندق المنصور.

ويعزو الباحثان سبب إختيار هذه العينة إلى عدة اسباب أهمها :

١. ملكية الفندق إلى القطاع المختلط، يمتلك القطاع الخاص (٤٨%)، وتمتلك الدولة نسبة (٥٢%).

٢. يعد الفندق من الفنادق الخدمية المهمة والمعروفة في العراق، ولم يجر تسليط الضوء عليها في الأبحاث السابقة، كما إنه واجهة حضارية مشرقة للعراق، بوصفه من فنادق الدرجة الممتازة وعادة ما يرتاده السياح ورجال الاعمال العرب والأجانب .

وتشكل هذه العينة نسبة (٣٣%) من فنادق محافظة بغداد المسجلة في سوق العراق للاوراق المالية ( الفنادق المسجلة هي عشتار، السدير، بابل، بغداد، المنصور، فلسطين)، بعد استبعاد :

١. فندق فلسطين لعدم نشر القوائم المالية للمدة ٢٠١٠-٢٠١٢ .

٢. فندق بابل لتوقفه عن العمل بعد حادث الانفجار الذي وقع في ٢٥-٠١-٢٠١٠ .

٣. فندق السدير لتأجيره من قبل شركة تجارية، وعدم مزاولته لنشاطه الاساسي في الضيافة واستقبال الزبائن .

**حدود البحث الزمانية :** تتمثل في المدة من (٢٠٠٩/١/١) إلى (٢٠١٢/١٢/٣١) .

**مصادر جمع المعلومات:** إعتد الباحث في سبيل تحقيق أهدافه على الدراسة النظرية من خلال الكتب والدوريات والدراسات العربية والأجنبية المتخصصة، أما الدراسة التطبيقية فقد سعت الى تقييم الأداء الإستراتيجي بتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة في فندق المنصور .

## المبحث الأول : تقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازنة- نظرة عامة

### ١-١- مفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي

يمكن تناول مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي من ثلاثة جوانب، يتضمن الأول مفهوم الأداء بصورة عامة، ثم قياس الأداء، وأخيراً تقييم الأداء الإستراتيجي .  
يعد شوفليير، بازل، وهيني (Schoeffler, Buzzel, and Heany (1974) من أوائل من درسوا موضوع الأداء، اذ وصف من قبلهم بأنه منهج سلوكي مستقل، شأنه شأن العلوم السلوكية الأخرى (Soteriou,1997,p:4)، في حين ينظر ملر وبروملي (Miller et Bromily) إلى الأداء على أنه إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الداوي، ٢٠١٠، ص ٢١٨) .

وقد أضاف Angelier 1993 البعد الإستراتيجي الى مفهوم الأداء ببعبه ( الكفاءة والفعالية) ، ويرى أن أداء المنظمة يتجسد بقدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة قوة المنافسة (مزهودة، ٢٠٠١، ص ٨٥-٨٧) .

أما فيما يتعلق بقياس الأداء فقد عرف (Neely et al. 2002) نظام قياس الأداء (Performance Measurement System) " بأنه نظام متوازن وديناميكي يمكن من دعم عمليات صنع القرار من خلال جمع وإعداد وتحليل المعلومات " (Kurien et al.,2011,p:20) .

أما مفهوم تقييم الأداء فإن عبارة تقييم الأداء تقسم الى شقين، الاول (تقويم ) والذي يعني إصطلاحاً (تقويم الشيء وأقامه فقام وتقوم )، أي إنه إصلاح الشيء بمعنى عدله وأصلحه، أما التقييم فهو ( أن يقيم الشيء تقييماً ) بمعنى حدد قيمته وثنه (علي، ٢٠١٣، ص ٢٨٨) .

وقد عرف هلنتون وآخرون (Hilton, et. al. 2000) تقييم الأداء بأنه عملية قياس مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي تسعى للوصول إليها، وذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة للمنظمة (كاظم، ٢٠٠٨، ص ٢٤١) .

وهذا التعريف ينصب على تحقيق الأهداف من خلال مقارنة المستهدف من الأهداف مع المنجز منها. وعلى ذلك يعرف الباحث تقييم الأداء بأنه نظام قياس يهدف الى إدارة الموارد بكفاءة وفعالية للحكم على الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير.

### ١-٢- مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة The Balance Scorecard

تعد بطاقة الأداء المتوازنة من المواضيع الحديثة في أدبيات المحاسبة وإدارة الأعمال، وقد عرفها كل من كابن و نورتن (Kaplan&Norton) بأنها : " مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا نظرة سريعة وشاملة للأعمال، من خلال المقاييس المالية التي توضح نتائج الأعمال الفعلية، ويتم إكمالها مع مقاييس رضا العملاء، العمليات الداخلية للمنظمة، الابتكار وتحسين مقاييس الأنشطة التشغيلية التي هي من موجبات الأداء المالي في المستقبل " (Kaplan&Norton,1992,P:71).

في حين يرى كارسون وآخرون ( Garrison, et al. ) أن بطاقة الأداء المتوازنة هي " أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء المشتقة من إستراتيجية المنظمة، وتمكن المنظمة من ترجمة إستراتيجيتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتطوير " (أبو جزر،2012، ص 26) .

أما معهد بطاقة الأداء المتوازنة فقد عرف بطاقة الأداء المتوازنة بأنها " تخطيط إستراتيجي ونظام إدارة يستعمل على نطاق واسع Extensively في الأعمال، والصناعة، والحكومة، والمنظمات غير الربحية، لتوضيح رؤية الأعمال وإستراتيجيتها، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، وتراقب أداء المنظمة مقابل الأهداف الإستراتيجية ". (Balanced Scorecard Institute,2000) .

ويعرف الباحثان بطاقة الأداء المتوازنة بأنها : نظام قياس يتضمن مجموعة من النظم الفرعية التي تتكامل جميعها في إطار دعم المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء .

### ١-٣- مناظير بطاقة الأداء المتوازنة

تتكون بطاقة الأداء المتوازنة من أربعة مناظير وهي:

### 1-3-1- المنظور المالي Financed Perspective

يرى كارسون وهورنكرن (Garrison & Horngren) أن بطاقة الأداء المتوازنة تحت فظب المنظور المالي لانه يعكس النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ إستراتيجية المنظمة (جواد، 2011، ص 19) .

ويعرض المنظور المالي الأهداف المالية المرغوب فيها من جانب المساهمين، ولأن الأهداف المالية مختلفة من مرحلة إلى أخرى من مراحل حياة المنظمة، فإن هذا سيؤدي إلى إختلاف المقاييس التي تقيس إنجاز تلك الأهداف، ففي مرحلة النمو يتم التأكيد على نمو المبيعات و الدخول في أسواق جديدة وكسب زبائن جدد والحفاظ على مستويات إنفاق كافية لتطوير المنتجات والعمليات والانظمة . وفي مرحلة النضج سيتم التأكيد على الأهداف المالية التقليدية، مثل العائد على رأس المال المستثمر والربح التشغيلي وهامش الربح الاجمالي، كما سيتم تقييم المشروعات الاستثمارية والتدفقات النقدية المخصومة وتحليلات الموازنة الرأسالية . أما في مرحلة الحصاد فسيتم التأكيد على التدفق النقدي والهدف هو تعظيم العائد على الاستثمار، كما سيتم في هذه المرحلة تحديد الإنفاق على البحث والتطوير أم التوسع ( أيهما أولاً ) ( Kaplan&Nortan, 1996a,P: ( 56 ) .

### 1-3-2- منظور الزبائن Customers Perspective

لقد بدأت في الثمانينات من القرن العشرين تظهر دعوات بإتجاه تحسين الموقف التنافسي للمنظمات، وذلك عن طريق إستهداف رضا الزبائن، الذي يبدأ بعملية الارتقاء بجودة المنتج، وتخفيض الكلفة، وسرعة الاستجابة، وتعزيز المرونة في الانتاج، إنتهاءً بالابتكار والابداع (الفضل، 2004، ص 1)، وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث في الولايات المتحدة إلى أن خدمة الزبائن ونوعية المنتج هما السببان الرئيسان في فشل الكثير من الأعمال وتخلي الزبائن عن منتجات هذه المنظمات . وإن مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن تستند إلى مبدأ بناء علاقة وطيدة مع الزبائن من خلال جودة عالية بالسلعه أو الخدمة، وهنا تبرز أهمية بناء قواعد المعلومات الخاصة بالزبائن، اذ تقدم الخدمة التي يريدها الزبون بناء على البيانات المتوافرة لدى إدارة علاقات الزبائن (الغالي،والعامري، 2008، ص 120-126) .

### ١-٣-٣- منظور العمليات الداخلية Internal processes Perspective

يعمل هذا المنظور على قياس جودة العمليات الداخلية للمنظمة، ومدى مساهمتها في تحقيق إشباع رغبات الزبائن، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن هذا المنظور أنشطة سلسلة القيمة كافة من البحث والتطوير إلى خدمات ما بعد البيع، ويرتبط بالمنظور المالي من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وبمنظور الزبائن من حيث إهتمامه بخلق قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن، كما يرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعد العاملون هم المصدر الرئيس لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجية وكفاءته (الفايز، 2011، ص 34) .

### ١-٣-٤- منظور التعلم والنمو learning & Growth Perspective

يركز هذا المنظور على تطوير مهارات العاملين داخل المنظمة على المدى الطويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والاجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الزبائن، كما يركز على كيفية استخدام الاساليب الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات، لتحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم وغايات المالكين، أي تحديد كيف يمكن أن تستمر المنظمة في التطوير والابداع وخلق قيمة أعلى لها (البشتاوي، 2004، ص 403) .

## المبحث الثاني :

### تصميم بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية

#### ٢-١- مفهوم النشاط الفندقي وخصائصه

يمثل الفندق وحدة اقتصادية واجتماعية وفنية (نظام رئيس مركب) يحتوي على غرف من املا للزبائن، ويتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية (أنظمة جزئية) أهمها : نشاط المكتب الأمامي، ونشاط التدبير الفندقي، ونشاط الاطعمة والمشروبات، ونشاط التسويق والمبيعات، ونشاط إدارة الأفراد، والنشاط المالي، ونشاط الشراء، ونشاط الصيانة، ونشاط الامن، التي يؤثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف معينة أهمها تقديم خدمات المأوى والطعام للأفراد مقابل أجر محدد (السيد علي، 1998، ص 41) .

ويتصف النشاط الفندقي بعدة خصائص أهمها كثافة العنصر البشري، تنوع النشاط الفندقي، موسمية النشاط الفندقي، التعامل النقدي السريع، العمل دون توقف، عدم قابلية المنتج الفندقي للتخزين، كثافة الموجودات الثابتة، وأخيراً تأثر النشاط الفندقي بأذواق المستهلكين(حنان،2001، ص 19-25) .

وإن معرفة خصائص النشاط الفندقي تساعد في تحديد وفهم خصائص النظام المحاسبي والاداري، وترابط عناصر ذلك النظام .

#### ٢-٢-٢-٢-٢ مقاييس مناظير بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية

تعد عملية وضع المقاييس من العمليات الأساسية لنجاح تصميم بطاقة الأداء المتوازنة .

#### ٢-٣-١-٢-٢ مقاييس المنظور المالي

##### ٢-٣-١-٢-٢-١ مقاييس الربحية

١. نسبة هامش الربح التشغيلي = (مجمّل الربح / إيرادات النشاط الجاري) × ١٠٠
٢. نسبة صافي الربح = ( صافي الربح / إيرادات النشاط الجاري) × ١٠٠
٣. معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح / حقوق الملكية
٤. معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح / إجمالي الموجودات ( الثابتة + المتداولة)
٥. القدرة لايرادية الأساسية= مجمّل الربح / إجمالي الموجودات ( الثابتة + المتداولة )

##### ٢-٣-١-٢-٢-٢ مقاييس القدرة على السداد

تقيس قدرة المنظمة الفندقية على السداد في المدى الطويل(حنان،2001، ص 324):

١. نسبة الديون إلى حقوق الملكية = إجمالي الالتزامات / حقوق الملكية
٢. نسبة الموجودات إلى الديون = إجمالي الموجودات / إجمالي الالتزامات

##### ٢-٣-١-٢-٢-٣ مقاييس السيولة

وهي مقاييس تعتمد للأقراض في الأجل القصير، وتقيس قدرة المنظمة الفندقية على مقابلة التزاماتها الجارية القصيرة الأجل، وأهمها في المنظمات الفندقية (نسبة التداول) .

$$\text{نسبة التداول} = \text{إجمالي الموجودات المتداولة} / \text{إجمالي الألتزامات المتداولة}$$

#### ٢-٣-١-٤- مقاييس النشاط

إن مسؤولية إدارة المنظمة الفندقية هي إدارة الموارد الاقتصادية المتاحة بكفاءة وفعالية بهدف توليد أرباح للمساهمين عن طريق بيع الخدمات والسلع إلى النزلاء الضيوف، وتقيس نسب النشاط فاعلية الإدارة في استخدام موارد المنظمة الفندقية (حنان، 2001، ص 327) .

معدل دوران الموجودات الثابتة = إجمالي الإيرادات (إيرادات النشاط الجاري + الإيرادات التحويلية والأخرى) / متوسط إجمالي الموجودات الثابتة ((إجمالي الموجودات الثابتة في أول المدة + آخر المدة) / ٢)

#### ٢-٣-١-٥- مقاييس النمو

تعكس هذه المقاييس التطور الحاصل لعناصر القوائم المالية من سنة لآخرى، فهي مجموعة المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة الفندقية في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو الناتج القومي الإجمالي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة الفندقية، ومن أهم هذه النسب وأكثرها شيوعاً هي (الغالي، وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٢١) .

١. نسبة نمو إيرادات المبيعات (إيرادات النشاط الجاري) = ((إيرادات المبيعات للسنة

الحالية - إيرادات المبيعات للسنة السابقة) / إيرادات المبيعات للسنة السابقة \* ١٠٠

٢. نسبة نمو الربح الصافي = ((الربح الصافي للسنة الحالية - الربح الصافي للسنة

السابقة) / الربح الصافي للسنة السابقة \* ١٠٠

#### ٢-٣-٢- مقاييس منظور الزبائن

لقد حدد كابن ونورتن Kaplan & Norton إن مقاييس منظور الزبائن تتمثل في أربعة مقاييس هي، الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وإكتساب زبائن جدد، ورضا العملاء (Kaplan & Norton, 1996b: p: 68).

وقد دمج الباحث الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وإكتساب زبائن جدد في مقياس واحد لصعوبة التمييز بينهم .

١. مقياس الحصة السوقية (دينار ) = إيرادات النشاط الجاري للفندق / مجموع إيرادات الفنادق

٢. مقاييس الاحتفاظ بالزبائن وإكتساب زبائن جدد

النمو في عدد الزبائن = ((عدد الزبائن للسنة الحالية - عدد الزبائن للسنة السابقة) / عدد الزبائن للسنة السابقة) \* 100  
 أو من خلال النمو في إيرادات المبيعات (إيرادات النشاط الجاري) = ((الإيرادات للسنة الحالية - الإيرادات للسنة السابقة) / الإيرادات للسنة السابقة) \* 100  
 ( يستخدم الباحث نسبة النمو في إيرادات المبيعات لعدم توافر البيانات الخاصة بعدد الزبائن لجميع سنوات البحث، لأن الزيادة أو النقص في إيرادات المبيعات تشير الى الزيادة أو النقص في عدد الزبائن )

٣. مقياس رضا الزبائن = (١٠٠ - نسبة عدم رضا الزبائن )

(( نسبة عدم رضا الزبائن = ( عدد الشكاوى / عدد الزبائن) × 100 ))

#### ٢-٣-٣-٢-٣- مقاييس منظور العمليات الداخلية

تتميز العمليات الداخلية للفنادق بأن الغرف غير المستأجرة والأسرة غير المستأجرة لا يمكن خزنها إلى وقت آخر، وبالتالي فمن الأهمية بمكان أن تكون مقاييس الإشغال للغرف والأسرة عالية، للوصول بالمنظمة الفندقية إلى نقطة التعادل، ثم الانطلاق بعد ذلك لتحقيق شروط المنافسة، وما يتعلق بالحصول على حصة سوقية، واكتساب رضا الزبائن، والحصول على الارياح، ومن هذه المقاييس (حنان، ٢٠٠١، ص ٣٣٥-٣٤٧) :

#### ٢-٣-٣-٢-١- مقاييس الإشغال

تهتم إدارة المنظمة الفندقية بهذه المقاييس، لأنها تقيس مدى نجاح عمليات الإشغال في قسم الغرف وقسم الاغذية والمشروبات، وتزود التقارير اليومية والشهرية والسنوية بملحق إحصائي عن مقاييس الإشغال في هذين القسمين الرئيسيين للنشاط الفندقية، ومن هذه المقاييس نسبة إشغال الغرف = (عدد الغرف المشغولة بأجر / عدد الغرف الصالحة للتأجير) × 100

#### ٢-٣-٣-٢-٢- مقاييس التشغيل

تعد من المقاييس الاحصائية ويتم الحصول عليها من التقارير اليومية والشهرية، مثل التقرير اليومي لقسم الغرف والتقرير اليومي لقسم الاغذية والمشروبات، وكذلك ملخص العمليات اليومية للمنظمة الفندقية ككل، ومن هذه المقاييس مايلي :

١. نسبة تكلفة اليد العاملة = (تكلفة اليد العاملة / إجمالي الإيرادات) إيرادات النشاط

الجاري + الإيرادات التحويلية والأخرى) × ١٠٠

٢. متوسط إنفاق الزبون = إيرادات النشاط الجاري / عدد الزبائن

### ٢-٣-٣-3- مقاييس الكفاءة الإنتاجية

إن كفاءة الفندق تعبر عن درجة مهارته في تحقيق الإنتاج المنشود بأقل قدر ممكن من مدخلاته المتمثلة بالجهد البشري والإنفاق على التجهيزات والمواد... إلخ. وإن إنتاجية الفندق تمثل العلاقة بين مخرجاته ومدخلاته خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي فالإنتاجية تركز على ترشيد مدخلات الفندق المتمثلة بالموارد البشرية أو الجهد الانساني والتجهيزات والمعدات والأطعمة والمشروبات... إلخ (السيد علي، ١٩٩٨، ص ٢٩٥-٢٩٦).

الكفاءة الإنتاجية الكلية للفندق = (إجمالي الإيرادات) إيرادات النشاط الجاري + الإيرادات

التحويلية والأخرى) / إجمالي المصروفات (المصروفات الجارية + المصروفات التحويلية

والأخرى) × ١٠٠

### ٢-٣-٣-٢- مقاييس منظور التعلم والنمو

تشمل المقاييس التالية :

### ٢-٣-٣-1- مقاييس رضا العاملين

حيث يوجد العديد من المقاييس التي تشير إلى رضا العاملين منها :

١. متوسط الأجر الشهري = (إجمالي الرواتب والأجور / عدد العاملين) / ١٢

٢. نسبة الحوافز المادية = (إجمالي الحوافز المادية / إجمالي الرواتب والأجور) × 100

٣. مقياس تطوير الأفراد = (عدد العاملين الذين تمت ترقيتهم / عدد العاملين) × ١٠٠

### ٢-٣-٣-2- مقاييس المحافظة على العاملين

تسمى مقاييس المحافظة على العاملين بمقاييس دوران العمل، ويعرف دوران العمل بأنه عبارة عن المتغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وإنسحاب أو فصل العاملين وتعيين عاملين جدد بدلا منهم خلال مدة زمنية معينة (الطائي، ٢٠٠٦، ص ٤٥-٤٧)

١. معدل دوران العمل (الأنفصال) = (عدد العاملين تاركي العمل / متوسط عدد العاملين) × ١٠٠

٢. معدل دوران العمل (الأنضمام) = (عدد حالات إحلال العاملين / متوسط عدد العاملين) × ١٠٠

### ٢-٣-٣-3- مقاييس الكفاءة الإنتاجية للعاملين

إن العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للعاملين يمكن تلخيصها في عنصرين أساسيين هما القدرة على أداء العمل، والرغبة في أداء العمل . وتخضع معظم هذه العوامل لسيطرة الفندق أيضا، ومن أهمها العلاقة بين إدارة الفندق والأفراد العاملين فيه، والأحوال الاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين، والأجور التشجيعية، ودرجة التوافق أو التكيف للعمل والارتباط به، وتركيب القوى العاملة، ودور التنظيمات العمالية.... إلخ . (السيد علي، ١٩٩٨، ص ٢٩٩-٢٩٨) :

الكفاءة الإنتاجية للعاملين = إيرادات النشاط الجاري / عدد العاملين × ١٠٠

### المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

#### 3-1- نبذة تعريفية عن شركة فنادق المنصور وأهدافها

تأسست الشركة في بغداد برأس مال مقداره (٤٢) مليون دينار بموجب شهادة التأسيس ذات الرقم ( م/س/٣٣٥٧ ) في ٣٠/٠٦/١٩٨٩، وتمت زيادة رأس المال بنسبة (٧٠٠%) ليصبح (٣٣٦) مليون سهم بتاريخ ١٢/٠٨/٢٠٠٤ بإصدار أسهم رأس مال جديدة مقدارها (٢٩٤) مليون سهم ( قيمة السهم الواحد دينار )، وبتاريخ ١/١٢/٢٠٠٥ تمت زيادة رأس المال بنسبة (٢٠٠%) وإصدار (٦٧٢) مليون سهم ليصبح رأس مال الشركة (١٠٠٨) مليون سهم، وبتاريخ ٢٨/٠٧/٢٠١٠ تمت زيادة رأس المال (١٠٠%) بإصدار (١٠٠٨) مليون سهم ليصبح رأس مالها (٢٠١٦) مليون سهم، وبتاريخ ١٨/٠٧/٢٠١٠ تمت زيادة رأس مال الشركة بنسبة (٤٥%) ليصبح (2.923.200.000) دينار.

يصنف الفندق من الفنادق الممتازة، ويكون نشاط الشركة في إستثمار الفندق وملحقاته وإعداده لإستقبال الزبائن، وهو شركة مساهمة بين القطاعين الخاص والعام، والسياسة

المحاسبية المتبعة في الفندق هي تطبيق النظام المحاسبي الموحد، وإتباع طريقة القسط الثابت لاحتساب الإندثار على الموجودات الثابتة، واخيراً تطبيق نظام الجرد المستمر للتحقق من الموجودات.

### 3-2- تطبيق مقاييس مناظير بطاقة الأداء المتوازنة في فندق المنصور

#### 3-2-1- تطبيق مقاييس المنظور المالي

جدول رقم (1)

مؤشرات مقاييس المنظور المالي

المقياس	السنوات			
	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩
هامش الربح التشغيلي %	(%١٧.٤٨)	%٤٨.٥	%٥٦.٣	%٥٨.٥
نسبة صافي الربح %	(١٣٨.٨٩)	%٢.٤٦	%٨.٢٣	%١٩.٢٨
معدل العائد على حقوق الملكية %	(%٦٠.٥٥)	%٠.٦٧	%٧.٨٧	%٣٩.١٤
معدل العائد على الإستثمار %	(%٣٦.٩٤)	%٠.٤٦	%٥.٣٣	%٢٥.٩١
القدرة الأيرادية الأساسية %	(%٤.٦٤)	%٩.٢٤	%٣٦.٥	%٧٨.٦٥
نسبة الديون إلى حقوق الملكية %	%٦٣.٨٩	%٤٤.٧١	%٤٧.٤٩	%٥١
نسبة الموجودات إلى الديون %	%٢٥٦.٥١	%٣٢٣.٦٣	%٣١٠.٥٤	%٢٩٥.٧٨
نسبة التداول %	١.٢٥	١.٠٢	٢.١١	١.٨٢
معدل دوران الموجودات الثابتة- مرة	٠.٤٧	٠.٤٢	١.٩٤	٣.٧٣
مقياس نمو إيرادات المبيعات %	%٦.٢٨	(%٧١)	(%٤٧.٤٤)	%٦٢.٢٤
مقياس نمو الربح الصافي %	(%٥٨٨٢.٧٨)	(%٩١.٣١)	(%٧٧.٥٤)	%٨١٠.٤١

في مؤشرات مقياس هامش الربح التشغيلي لقد حقق فندق المنصور النسبة الأفضل

له في سنة ٢٠٠٩ وبلغت (58.5%)، ويعبر هذا عن كفاءة الفندق في تحقيق أحسن فائض لسنوات البحث، عندما كانت إيرادات النشاط الجاري هي الأعلى بين إيرادات الفندق لجميع سنوات البحث وبلغت (٥٤%) من مجموع الإيرادات للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١٢، في حين كان هامش الربح التشغيلي في أدنى مستوياته في سنة ٢٠١٢ بنسبة سالبة ((17.48%))، نتيجة

إرتفاع المصروفات الجارية عما كانت عليه في سنة ٢٠١١ بنسبة (١٣٩.٩١%)، مع زيادة بسيطة في الإيرادات الجارية بلغت (٦.٢٨%).

أما مؤشرات مقياس نسبة صافي الربح فكانت أفضل قدرة لمبيعات فندق المنصور على توليد صافي الربح في سنة ٢٠٠٩ بنسبة (١٩.٢٨%)، وقد حقق الفندق صافي ربح مقداره (١,٣٦٣,٢٨٤,٣٣٨) دينار والذي يشكل نسبة (٦٧.٦٢%) من رأس مال الفندق . أما أسوأ تلك المؤشرات فكانت في سنة ٢٠١٢ بنسبة سالبة ((١٣٨.٨٩%)) عندما انخفضت المبيعات لتصل إلى(٨.٨%) من مجموع مبيعات الفندق لسنوات البحث.

وكانت مؤشرات مقياس معدل العائد على حقوق الملكية الأعلى في سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٣٩.١٤%)، ووصل أدنى مستوى في سنة ٢٠١٢ بنسبة سالبة ((٦٠.٥٥%))، وأظهر بسط المعادلة ( صافي الربح) في سنة ٢٠٠٩ أنه كان الأعلى بنسبة (٨٠.٣٨%) من مجموع صافي الربح للسنوات الثلاث الأولى من البحث، ونتيجة تحول بسط المعادلة إلى (خسارة) في سنة ٢٠١٢ بلغت نسبتها من صافي الربح للسنوات الثلاثة الأولى للبحث (٩٣.٧٧%) .

لقد حققت مؤشرات مقياس معدل العائد على الإستثمار في فندق المنصور أكبر عائد على إجمالي الموجودات في سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٢٥.٩١%)، نتيجة تحقيق أكبر صافي في الربح خلال سنوات البحث، في حين كان أسوأ عائد على الموجودات في سنة ٢٠١٢ بنسبة سالبة ((٣٦.٩٤%)) نتيجة تحقيق أكبر عجز خلال سنوات البحث بلغت نسبة (٢١٦.٦٦%) مقارنة مع سنة ٢٠٠٩ . في حين كانت مؤشرات مقياس القدرة الإيرادية الأساسية قد حققت معدل عائد على الموجودات بنسبة (٧٨.٦٥%) في سنة ٢٠٠٩، أما سنة ٢٠١٢ فتحول مجمل الربح إلى (عجز ) وهذا أدى إلى أن يكون معدل العائد على مجموع الموجودات بنسبة سالبة بلغت (٤.٦٤%) من إجمالي الموجودات، مع إنخفاض إجمالي الموجودات بنسبة (١٨.١٩%) عما كان عليه في سنة ٢٠٠٩. وكانت مؤشرات مقياس نسبة الديون إلى حقوق الملكية تشير إلى أن إنخفاض في نسبة الإلتزامات الإجمالية إلى حقوق الملكية للسنوات ٢٠٠٩ - ٢٠١١ في الفندق، وهذا يعبر عن مقدرة الفندق على تمويل أصوله (المتداولة والثابتة) بالإعتماد على مصادره الذاتية ترتفع باستمرار وتسير نحو الأحتفاظ بطاقة عالية، ولكن في سنة ٢٠١٢ هناك إرتفاع في هذا المؤشر بنسبة (٦٣.٨٩%)، نتيجة

إنخفاض كل من الإلتزامات الإجمالية، وحقوق الملكية عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩، وإنخفاض في البسط أقل مما في المقام أدى إلى إرتفاع هذا المؤشر. وتشير مؤشرات مقياس نسبة الموجودات إلى الديون إلى أن تغطية إجمالي الموجودات لإجمالي الإلتزامات كانت في سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٢٩٥.٧٨%)، وهذا مؤشر جيد لقدرة الفندق على تسديد التزاماته عند الضرورة القصوى من موجوداته، كما يلاحظ إن أحسن تغطية لإجمالي الموجودات إلى إجمالي الإلتزامات كانت سنة ٢٠١١ بنسبة (٣٢٣.٦٣%)، إذ زادت قيمة إجمالي الموجودات بنسبة (٧.٥٤%) عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩، مع إنخفاض في إجمالي الإلتزامات بنسبة (١.٧٢%)، في حين وصل مستوى التغطية أدنى مستوى له في سنة ٢٠١٢ بنسبة (٢٥٦.٥١%)، نتيجة إنخفاض إجمالي الموجودات وإجمالي الإلتزامات عن ماكان عليه في سنة ٢٠٠٩ .

يلاحظ من مؤشرات مقياس نسبة التداول أن النتائج تجاوزت الواحد الصحيح وكانت (١.٨٢، ٢.١١، ١.٠٢، ١.٢٥) لجميع سنوات البحث على التوالي، وهذا يعني أن الفندق قادر على تغطية إلتزاماته قصيرة الأجل ويبقى لديه هامش أمان مقبول من السيولة، وأحتمال مواجهته لخطر العسر المالي وعدم قدرته على تلبية متطلبات تشغيل الموجودات الثابتة في المدى القصير غير وارد.

ويلاحظ من مؤشرات مقياس معدل دوران الموجودات الثابتة إن أكبر عائد على الموجودات الثابتة قد تحقق في سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٣.٧٣) مرة، وهذا يعود إلى أن إجمالي الإيرادات كان الأكبر مقارنة مع سنوات البحث الأخرى، وقد إنخفض هذا المؤشر للسنوات اللاحقة للبحث، ووصل إلى أدنى مستوياته في سنة ٢٠١١ بنسبة (٠.٤٢) مرة ، نتيجة إنخفاض إجمالي الإيرادات بنسبة (٨٢.٨٧%) عما كان عليه سنة ٢٠٠٩، وزيادة الموجودات الثابتة سنة ٢٠١١ بنسبة (٩٢.٢٧%).

أشارت مؤشرات مقياس نسبة نمو إيرادات المبيعات أن الفندق قد حقق نسبة نمو (إيرادات النشاط الجاري) سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٦٢.٢٤%)، بينما في سنة ٢٠١٠ إنخفضت نسبة النمو لتصل الى النسبة السالبة وقدرها ((٤٧.٤٤%))، وإستمر هذا المؤشر بعد ذلك ليصل إلى أدنى مستوى له في سنة ٢٠١١ بنسبة سالبة ((٧١%))، نتيجة إنخفاض إيرادات

المبيعات عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩، وفي سنة ٢٠١٢ حقق فندق المنصور بعض النمو البسيط والذي بلغ (٦.٢٨) % .

يلاحظ من مؤشرات مقياس نمو الربح الصافي أن الفندق قد حقق أعلى نسبة نمو في صافي ربح سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٨١٠.٤١) % . أما أسوأ نسبة نمو في الربح فكانت في سنة ٢٠١٢ بنسبة سالبة ((٥٨٨٢.٧٨) %) نتيجة تحقيق صافي خسارة بلغت (١,٥٩٠,٤٤٤,٩٦٢) ديناراً، مقابل تحقيق ربح صافي قدره (٢٦,٥٨٣,٦٩٩) ديناراً في سنة ٢٠١١.

### ٣-٢-٢- تطبيق مقاييس منظور الزبائن

لغرض إحتساب الحصة السوقية تم إعداد الجدول الآتي :

جدول ٣-

الحصة السوقية لفنادق محافظة بغداد المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢

السنوات	السنوات			
	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩
الفندق				
المنصور	١١٤٥٠٢٩٤١٦	١٠٧٧٣٢٨١٩٥	٣٧١٥٦٨٧٠٥٥	٧٠٧٠٧٦٠٠٤٠
بغداد	١١٨٥٢٨١٨٦٥	٣٣٦٧٨٧٠٠	١٥٦٢٧٩٤٩٨٨	٦٦٦٠٥٣٠٠١
عشتار	٢٦٧٢٩٠٠٠٠	٧٩٢٠٠٠٠٠٠	٤٦٠٤٢٤٥٠١	١٥٤٦٥٣٢٦٠٠
فلسطين	-	-	-	١٨٦٩٣٤٣٨٤١
بابل	-	-	-	١٥٢٤٦١٩١٧٢
المجموع	٢٥٩٧٦٠١٢٨١	١٩٠٣٠٠٦٨٩٥	٥٧٣٨٩٠٦٥٤٤	١٢٦٧٧٣٠٨٦٥٤

وكانت مؤشرات مقاييس منظور الزبائن كما يلي :

جدول رقم (٣)

مؤشرات مقاييس منظور الزبائن

المقاييس	السنوات			
	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩
الحصة السوقية - %	% ٤٤.٠٨	% ٥٦.٦١	% ٦٤.٧٧	% ٥٥.٧٧
الاحتفاظ بالزبائن وإكتساب زبائن جدد %	% ٦.٢٨	(% ٧١)	(% ٤٧.٤٤)	% ٦٢.٢٤
رضا الزبائن %	% ٩٩.٦	-	-	% ٩٩.٨

مؤشرات مقياس الحصة السوقية أظهرت أن الفندق حصل على نسبة (٦٤.٧٧) %

سنة ٢٠١٠، وهي أعلى مؤشرات حصة سوقية يحصل عليها الفندق بين سنوات البحث، مع إن الحصة السوقية للفندق من الإيرادات قد إنخفضت بنسبة (٤٧.٤٥) % عما كانت عليه

سنة ٢٠٠٩، وهذا يعود أيضاً إلى إنخفاض الحصة السوقية الإجمالية للفنادق المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية بنسبة (٥٤.٤٧%) عن سنة ٢٠٠٩، وفي سنة ٢٠١٢ حصل فندق المنصور على أدنى حصة سوقية خلال سنوات البحث بنسبة (٤٤.٠٨%)، وتعادل (١٦.١٩%) مما كانت عليه سنة ٢٠٠٩.

أظهرت نتائج مؤشرات مقياس الاحتفاظ بالزبائن واكتساب زبائن جدد أن فندق المنصور قد حقق نسبة نمو المبيعات (٦٢.٢٤%) سنة ٢٠٠٩، بسبب زيادة عدد الزبائن الذين تمت استضافتهم في الفندق (النشاط الرئيس للفندق هو توفير خدمة المبيت للزبائن) وكانت الأعلى خلال سنوات البحث، عندما بلغت إيرادات المبيت (٣,٩٢٨,٥١٧,٤٤٦) ديناراً، وإيرادات الأطعمة والمشروبات (٢,٦١٥,٨٤٤,٢٤٧) ديناراً، بينما سنة ٢٠١١ إنخفض هذا المؤشر إلى أدنى مستوى له بنسبة سالبة ((٧١%))، نتيجة إنخفاض إيرادات المبيت وإيرادات الأطعمة والمشروبات بنسبة (٧٨.٢%) و (٩١.٩%) على التوالي عما كانت عليه سنة ٢٠٠٩.

**مؤشرات مقياس رضا الزبائن** تظهر إن تقديم الشكاوى من قبل الزبائن كانت ضعيفة جداً، وهذا لا يمكن أن يعطي مؤشراً واضحاً على رضا أو عدم رضا الزبائن، إذ بلغت نسبة رضا الزبائن وفي أدنى مستوى لها (٩٩.٦%) سنة ٢٠١٢، نتيجة تقديم الزبائن (٣٠) شكاوى، مع إن عدد الزبائن قد إنخفض بنسبة (٧٧.٩٥%)، في حين إنخفضت الشكاوى بنسبة (٥٨.٣٤%) عن سنة ٢٠٠٩.

### ٣-٢-٣- تطبيق مقاييس منظور العمليات الداخلية

جدول رقم (٤)

مؤشرات مقاييس منظور العمليات الداخلية

المقياس	السنوات			
	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢
نسبة إشغال الغرف %	٢٣%	٣٢%	-	٦%
نسبة تكلفة اليد العاملة %	٣١.٤٦%	٤٤.٢٥%	٥٢.٩%	١٢٣.٩١%
الكفاءة الإنتاجية الكلية للفندق %	١٢٣.٨١%	١٠٨.٠٣%	٨٥.٥٦%	٣٧.٩%

لقد أظهرت مؤشرات مقياس إشغال الغرف إن أفضل إشغال للغرف في فندق المنصور كان من نصيب سنة ٢٠١٠ بنسبة (٣٢%)، بالرغم من إنخفاض إيرادات المبيت بنسبة (٣٨.٢%) عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩، في حين كانت نسبة إشغال الغرف في أدنى مستوياتها في سنة ٢٠١٢ بنسبة (٦%) نتيجة إنخفاض إيرادات المبيت عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٨١.٦٢%).

وقد أشارت مؤشرات مقياس تكلفة اليد العاملة الى إن أدنى نسبة تكلفة لليد العاملة في فندق المنصور كانت (٣١.٤٦%) في سنة ٢٠٠٩، بالرغم من أن قيمة الرواتب والأجور كانت هي الأعلى لجميع سنوات البحث وبلغت (٢,٢٢٥,٥١٦,٧٣٦) ديناراً، ولكن إرتفاع إجمالي الإيرادات إلى أعلى مستوى لها أيضاً خلال سنوات البحث التي بلغت قيمتها (٧,٠٧٤,٠١٥,٢٢٠) ديناراً، قد أدى إلى إنخفاض هذا المؤشر . ولكن يلاحظ إن هذه النسبة قد وصلت إلى أعلى مستوياتها بنسبة (١٢٣.٩١%) في سنة ٢٠١٢، إذ تجاوزت تكلفة اليد العاملة إجمالي إيرادات الفندق .

ظهرت أعلى مؤشرات مقياس الكفاءة الإنتاجية الكلية سنة ٢٠٠٩ بنسبة (١٢٣.٨١%)، عندما بلغت إيرادات النشاط الجاري أعلى مستوى لها خلال سنوات البحث بمبلغ (٧,٠٧٠,٧٦٠,٠٤٠) ديناراً، بالرغم من إن المصروفات الجارية كانت أيضاً في ذروة مستوياتها العليا عند بلوغها مبلغ (٥,٦٨٦,٠٧٨,٤٤٣) ديناراً، في حين إنخفضت الكفاءة الكلية للفندق إلى أدنى نسبة (٣٧.٩%) سنة ٢٠١٢، بالرغم من إنخفاض المصروفات الجارية عما كانت عليه سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٤٦.٨٨%)، ولكن كان هنالك إنخفاض أكبر من ذلك في إيرادات النشاط الجاري.

### ٣-٢-٤- تطبيق مقاييس منظور التعلم والنمو

جدول رقم (٥) مؤشرات مقاييس منظور التعلم والنمو

المقاييس	السنوات			
	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩
مقياس الاجور- دينار	٣٢٣٦٣٤	١٢٢٨٣٩	٣٠٨٩١٢	٤٤١٥٧١
الحوافز المادية %	% ١٨.٨	% ٣٣.١	% ٣٥.٥٢	% ٣١.٤٥
تطوير الافراد %	% ٤	-	-	% ١
معدل دوران العمل (الإنفصال) %	% ١٣	-	-	% ٤
معدل دوران العمل (الإنضمام) %	% ١٨	-	-	% ١١
الكفاءة الإنتاجية للعاملين	٢٨٥٣٤٦٩	٢٧٤٩٨٣١	٨٤٢٨١٧٤	١٦٨٣٥٣٢٤

كانت أعلى مؤشرات مقياس متوسط الاجر الشهري للعامل في سنة ٢٠٠٩، عندما كان إجمالي الرواتب والأجور في أعلى مستوى له خلال سنوات البحث إذ بلغ ( ٢,٢٢٥,٥١٦,٧٣٦ ) ديناراً، مع ملاحظة أن عدد العاملين كان في أدنى مستوى له خلال سنوات البحث ب ٤٢٠ عاملاً، أما في سنة ٢٠١١ فكان أسوأ متوسط أجر شهري للعامل نتيجة إنخفاض إجمالي الرواتب والأجور بنسبة (٧١.١٩%) عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩، مع زيادة عدد العاملين بنسبة (٣.٥٧%) .

كانت أفضل مؤشرات مقياس نسبة الحوافز المادية سنة ٢٠١٠، والأسوأ سنة ٢٠١٢، والسبب في كلا الحالتين هو إنخفاض إجمالي الرواتب والأجور عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩.

لقد أظهرت مؤشرات مقياس تطوير الافراد بعض المؤشرات الجزئية التي تشير إلى أن مقياس الأهتمام بتطوير الافراد كان منخفضاً في سنة ٢٠٠٩، وهناك تحسن بسيط في سنة ٢٠١٢ .

يلاحظ من مؤشرات مقياس معدل دوران العمل (الإنفصال) إن أفضل هذه المؤشرات كان في سنة ٢٠٠٩ حيث ترك العمل ( ١٥ ) عاملاً فقط، وهذا مؤشر جيد، أما أعلى مؤشر لإنفصال العاملين عن العمل فكان في سنة ٢٠١٢، وهذا يشير إلى أن هناك مشكلات في دوران العمل، فقد ترك العمل خلال السنة (٦٠) عاملاً من مجموع (٤٦٠) عاملاً .

**مؤشرات مقياس معدل دوران العمل (الإنضمام) تشير الى أن أعلى هذه المؤشرات**  
كان في سنة ٢٠١٢، إذ زادت نسبة إحلال عاملين جدد عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩  
بنسبة (٧٧%)، بالرغم من أن جزءا من هذه الزيادة كان ناتجا بسبب زيادة في عدد العاملين  
التي كانت بنسبة (١٠%) عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩. أما أدنى هذه المؤشرات فكانت  
في سنة ٢٠٠٩.

**إن نتائج مؤشرات مقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين تشير الى أن أعلى مؤشر**  
للكفاءة الإنتاجية للعاملين في سنة ٢٠٠٩، وهذا يعود إلى أن إيرادات النشاط الجاري كانت  
في أعلى مستوى لها خلال سنوات البحث، وانخفض هذا المؤشر بصورة تدريجية مع  
إنخفاض إيرادات النشاط الجاري لتصل إلى أدنى مستوى لها في سنة ٢٠١١.

### ٣-٣- قياس الأداء الإستراتيجي في فندق المنصور

لغرض تحديد مستوى الأداء الإستراتيجي لفندق المنصور خلال سنوات البحث  
٢٠٠٩-٢٠١٢، إعتد الباحث مقياس يتضمن إعطاء أهمية لمستوى الأداء لكل سنة على  
وفق ترتيب الأداء لتلك السنة من بين سنوات البحث، إذ أعطيت الدرجة ٤ للسنة التي حصل  
فيها الفندق على أعلى أداء، وواحد للسنة التي كان فيها أداء الفندق في أقل حالاته، وتدرجت  
بقية السنوات بين هذين الرقمين (جواد، ٢٠١١، ص ٢٩).

جدول رقم (٦) -

توزيع الدرجات لكل مؤشر من مؤشرات مقياس مناظير بطاقة الأداء المتوازنة

المنظور	المقياس	السنوات			
		٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢
المالي	هامش الربح التشغيلي	4	3	2	1
	نسبة صافي الربح	4	3	2	1
	معدل العائد على حقوق الملكية	4	3	2	1
	معدل العائد على الإستثمار	4	3	2	1
	القدرة الأيرادية الأساسية	4	3	2	1
	نسبة الديون إلى حقوق الملكية	2	3	4	1
	نسبة الموجودات إلى الديون	2	3	4	1
	نسبة التداول	٣	٤	1	2
	معدل دوران الموجودات الثابتة	4	3	1	١

تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية ...

3	١	٢	4	مقياس نمو إيرادات المبيعات	
1	2	3	4	مقياس نمو الربح الصافي	
١٤	٢٣	٣٣	٣٩		مجموع المنظور
١.٢٧	٢.٠٩	٣.٣	٣.٥٤		متوسط مستوى الأداء
4	3	2	1		الترتيب
1	3	4	2	الحصة السوقية	الزبائن
3	1	2	4	الاحتفاظ بالزبائن واكتساب زبائن جدد	
3	1	1	4	رضا الزبائن	
7	5	7	10		مجموع المنظور
2.33	1.66	2.33	3.33		متوسط مستوى الأداء
٢	4	2	1		الترتيب
2	1	4	3	نسبة إشغال الغرف	العمليات الداخلية
١	٢	٣	٤	نسبة تكلفة اليد العاملة	
١	٢	٣	٤	الكفاءة الإنتاجية الكلية للفندق	
٤	٥	10	11		مجموع المنظور
١.٣٣	١.٦٦	3.33	3.66		متوسط مستوى الأداء
4	3	2	1		الترتيب
3	1	2	4	مقياس الاجور	التعلم والنمو
1	3	4	2	الحوافز المادية	
4	1	1	3	تطوير الافراد	
3	1	1	4	معدل دوران العمل (الانفصال)	
3	1	1	4	معدل دوران العمل (الانضمام)	
2	1	3	4	الكفاءة الإنتاجية للعاملين	
16	8	12	21		
2.66	1.33	2	3.5		متوسط مستوى الأداء
2	4	3	1		الترتيب
١.٨٩	١.٦٨	٢.٧٤	٣.٥		متوسط مستوى الأداء الإستراتيجي للمناظير الأربعة
3	4	2	1		الترتيب

يلاحظ من الجدول رقم ٦ المذكور انفا مايلي:

١. إن أفضل متوسط أداء على وفق المنظور المالي في فندق المنصور كان في سنة ٢٠٠٩، اذ حصل على متوسط أداء وقدره (٣.٥٤) درجة من مجموع (٤) درجات، وجاءت سنة ٢٠١٠ بالمرتبة الثانية بمتوسط أداء قدره (٣.٣) درجة من أصل (٤) درجات، في حين كان متوسط الأداء الاضعف للفندق سنة ٢٠١٢، وحصل على متوسط أداء (١.٢٧) درجة من أصل (٤) درجات.
  ٢. كأن أعلى متوسط الأداء على وفق منظور الزبائن في سنة ٢٠٠٩، وحصل على متوسط أداء بلغ (٣.٣٣) درجة من أصل (٤) درجات، في حين كانت سنة ٢٠١٠ و٢٠١٢ بالمرتبة الثانية وحصلت كل منها على متوسط أداء قدره (٢.٣٣) درجة من مجموع (٤) درجات، وكان أسوأ متوسط أداء في سنة ٢٠١١ بمتوسط أداء قدره (١.٦٦) درجة من مجموع (٤) درجات .
  ٣. وعن متوسط الأداء الأفضل لمنظور العمليات الداخلية فكان في سنة ٢٠٠٩ بدرجة (٣.٦٦) من مجموع (٤) درجات، وجاءت سنة ٢٠١٠ بالمرتبة الثانية بحصولها على (٣.٣٣) درجة من مجموع (٤) درجات، وحلت سنة ٢٠١٢ بالمرتبة الاخيرة في أسوأ متوسط أداء نتيجة حصولها على (١.٣٣) درجة من مجموع (٤) درجات .
  ٤. في حين كان متوسط الأداء الأفضل لمنظور التعلم والنمو في سنة ٢٠٠٩ بمتوسط أداء وصل إلى (٣.٥) درجة من مجموع (٤) درجات، وجاءت سنة ٢٠١٢ بالمرتبة الثانية بمتوسط أداء (٢.٦٦) درجة من مجموع (٤) درجات، في حين كان أسوأ متوسط أداء للفندق خلال سنوات البحث في سنة ٢٠١١ بمتوسط أداء قدره (١.٣٣).
- ويؤشر من الفقرات المذكورة انفا أن ترتيب متوسط الأداء الإستراتيجي لفندق المنصور أظهر تقدماً سنة ٢٠٠٩ بالمرتبة الاولى بمتوسط أداء كلي (٣.٥) درجة من مجموع (٤) درجات، وجاءت بعدها سنة ٢٠١٠ بالمرتبة الثانية بمتوسط أداء كلي (٢.٧٤) درجة من مجموع (٤) درجات، أما المرتبة الثالثة والرابعة فكانتا في سنتي ٢٠١٢ و ٢٠١١ بمتوسط أداء كلي (١.٨٩) و (١.٦٨) درجة من مجموع (٤) درجات على التوالي.

## الاستنتاجات والتوصيات :

يمثل هذا الجزء خلاصة ما توصلت إليه الدراسة :

### أولاً : الإستنتاجات

١. توجد لدى المنظمات الفندقية إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وهذا ما أشار إليه الجدول رقم (٦) في تقييم الأداء الإستراتيجي لفندق المنصور، وقد أظهرت النتائج أثر ذلك في المدى القصير والطويل، من خلال معرفة الأداء الإستراتيجي في كل سنة (المدى القصير) ثم ترتيب الأداء للسنوات الأربع (المدى الطويل) .
٢. لقد أظهرت الدراسة الميدانية إمكانية قياس الأداء المالي في المنظمات الفندقية عينة البحث، ومقارنته مع السنوات اللاحقة نتيجة عرض البيانات المالية لجميع سنوات البحث على وفق النظام المحاسبي الموحد للفنادق .
٣. كانت هناك بعض الصعوبات في قياس الأداء غير المالي في المنظمات الفندقية عينة البحث، لعدم وجود نظام لحفظ البيانات الإحصائية بصورة الكترونية، والإكتفاء بحفظها في سجلات مختلفة، وعدم الإهتمام بالمحافظة على هذه السجلات.
٤. يوجد أثر لمنظير بطاقة الأداء المتوازنة في مستوى الأداء الإستراتيجي في المنظمات الفندقية، ويختلف هذا الأثر من منظور إلى آخر .
٥. أظهر البحث ضعف أثر الأداء الإستراتيجي لمنظور الزبائن في تقييم الأداء الإستراتيجي .
٦. في مجال المنظور المالي كان الآتي:
  - مؤشرات مقياس الأداء التشغيلي للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١١ تقترب (أو تفوق) نصف إيرادات النشاط الجاري للفندق، وهذا مؤشر جيد لأداء الفندق.
  - مؤشرات مقياس صافي الدخل كانت منخفضة وصلت في أحسن حالاتها الى (١٩%) في سنة ٢٠٠٩، وبدأت في الإنخفاض التدريجي والحاد الى أن حقق الفندق صافي عجز بلغت قيمته (١,٥٩٠,٤٤٤,٩٦٢) ديناراً في سنة ٢٠١٢، وهذا مؤشر غير جيد.

- لقد إنخفضت مؤشرات مقاييس العائد على الإستثمار، والقدرة الإيرادية الاساسية مع إنها بدأت في سنة ٢٠٠٩ بنسب مقبولة، ولكنها إنخفضت في السنوات اللاحقة بشكل كبير، لأن كلا من صافي الربح والربح التشغيلي كانا في إنخفاض، في حين إجمالي الموجودات كان في إرتفاع، وهذا مؤشر غير جيد يشير الى إنخفاض الإيرادات الجارية للفندق .
  - فيما يتعلق بنسب الديون الى حقوق الملكية، ونسبة الموجودات الى الديون، ونسبة التداول أظهرت أن الفندق يحتفظ بحقوق الملكية والموجودات تفوق إجمالي الإلتزامات، وهذا مؤشر جيد على قدرة الفندق على تغطية الإلتزامات من خلال حقوق الملكية وإجمالي الموجودات.
  - أشارت مؤشرات مقياس معدل دوران الموجودات الثابتة الى إنخفاض هذه المؤشرات من سنة الى أخرى، وهذا يعني أن قدرة الموارد المتاحة ضعيفة في توليد الأرباح .
  - مؤشرات مقاييس نمو إيرادات المبيعات ونمو الدخل الصافي أظهرت أن النمو بلغ ذروته في سنة ٢٠٠٩، وبعد ذلك كان هناك إنخفاض متدرج في السنوات اللاحقة يشير الى أن الفندق يعاني من إنخفاض الإيرادات الجارية طيلة سنوات البحث .
٧. في مجال منظور الزبائن:
- أشارت مؤشرات مقياس الحصة السوقية الى حصول الفندق على نسبة تجاوزت النصف من الحصة السوقية للفنادق المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية، وهذا مؤشر جيد.
  - مؤشرات مقياس الإحتفاظ بالزبائن تشير الى أن الفندق بدأ يفقد زبائنه بعد سنة ٢٠٠٩، وهذا مؤشر غير جيد .
  - إن مؤشرات مقياس رضا الزبائن كانت عالية جداً، وهذا لا يظهر حقيقة موقف الزبائن ، ومدى رضاهم عن الفندق، لان ليس كل زبون لديه إستعداد لتقديم شكوى، وعندما لايقدم الزبون شكوى فليس بالضرورة أنه راض عن الفندق.
٨. لقد أظهرت مؤشرات مقاييس منظور العمليات الداخلية ما يلي:

- أن نسبة الأثغال ضعيفة وفي أنخفاض من سنة الى أخرى، وهذا مؤشر غير جيد.
- نسبة تكلفة اليد العاملة كانت في إرتفاع من سنة الى أخرى، بدأت ب (٣١.٤٧%) في سنة ٢٠٠٩، وانتهت ب (١٥٦.٠٢%) في سنة ٢٠١٢، وهذا مؤشر غير جيد .
- مؤشرات مقياس الكفاءة الإنتاجية كانت في أنخفاض من سنة الى أخرى، بدأت ب (١٢٣.٨١%) في سنة ٢٠٠٩، وانتهت ب (٣٧.٩%) في سنة ٢٠١٢، وهذا مؤشر غير جيد لانه يعني إرتفاع المصروفات الجارية وإنخفاض الإيرادات الجارية.

٩. أما مؤشرات مقاييس منظور التعلم والنمو فكانت كالآتي :

- مؤشرات مقاييس الأجور والحوافز المادية كانت تشير الى إنخفاضها خلال سنوات البحث وبصورة تدريجية، مع إن مؤشرات مقياس الأجور إرتفعت في سنة ٢٠١٢، وهذا مؤشر جيد، ولكن الحوافز المادية وصلت الى أدنى مستوياتها بنسبة (١٨.٨%) .
- مؤشرات مقياس تطوير الأفراد أشارت الى إرتفاع هذا المؤشر في سنة ٢٠١٢ عما كانت عليه في سنة ٢٠٠٩، ولو كان بنسبة ضعيفة جداً بلغت (٤%)، وبصورة عامة هذا مؤشر غير جيد يشير الى عدم الإهتمام بتدريب وتطوير الأفراد العاملين في الفندق.
- مؤشرات مقاييس معدل دوران العمل كانت في إرتفاع نتيجة زيادة عدد العمال الذين تركوا العمل في الفندق، وعدد العمال الجدد الذين إنضموا الى كادر الفندق، وهذا مؤشر غير جيد لأن ذلك يكون مصحوباً بفقد عمال أكفاء وأكتساب عمال غير أكفاء في الغالب .
- لقد إنخفضت مؤشرات مقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين من (١٦,٨٣٥,٣٢٤) دينار في سنة ٢٠٠٩ الى (٢,٨٥٣,٤٦٩) ديناراً في سنة ٢٠١٢، وهذا مؤشر غير جيد.

## ثانياً: التوصيات

بالنظر إلى ماتم ذكره في فقرة الإستنتاجات المذكورة انفا يقدم الباحث مجموعة من التوصيات، يمكن أن تسهم في إثراء الدراسات النظرية والتطبيقية المستقبلية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازنة .

١. ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازنة بصفتها نظاماً لقياس وتقييم أداء المنظمات الفندقية من خلال المناظير الاربعة، وكأسلوب شامل ومتطور للإدارة الإستراتيجية.
٢. ضرورة ربط نظام الحوافز في المنظمات الفندقية بالأداء الإستراتيجي الشامل للمنظمة.
٣. ضرورة تطوير أساليب قياس الأداء، خاصة ما يتعلق بقياس رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المنظمات الفندقية، وذلك من خلال وضع إستمارة إستبائية مبسطة تقدم للزبون قبل مغادرته الفندق للاجابة علنها، تتضمن بيان رأيه حول الخدمات المقدمة في الفندق، ويتم تحليل هذه الإستمارة بصورة شهرية لمعرفة مدى رضا الزبائن عن الفندق .
٤. ضرورة التأكيد على تأهيل كادر محاسبي متخصص في هذا المجال من خلال الدورات التأهيلية لذلك وبما يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في القطاع السياحي بشكل عام وفي الصناعة الفندقية بشكل خاص .

## المصادر

### أولاً : المصادر العربية

#### الكتب :

١. حنان، رضوان حلوة(٢٠٠١)، محاسبة المؤسسات الفندقية، الطبعة الاولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
٢. السيد علي، محمد امين(١٩٩٨)، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
٣. الطائي، حميد عبد النبي (٢٠٠٦)، إدارة الضيافة، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن .
٤. الغالبي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي(٢٠٠٧)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن .
٥. الغالبي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي(٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن .  
الرسائل الجامعية :
١. أبو جزر، حمد أحمد حمد(٢٠١٢)، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة،فلسطين .
٢. البشتاوي، سليمان حسين(٢٠٠٤)، اطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية ) للاداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، دراسة ميدانية في البنوك الاردنية، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم المحاسبة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٠، العدد الاول، دمشق، الجمهورية العربية السورية، ص ص: ٤٢٥-٣٨٥ .
٣. الفايز، محمد خلف(٢٠١١)، استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، دراسة تطبيقي في وزارة الداخلية / الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الاردن .

٤. الفضل، مؤيد محمد علي(٢٠٠٤)، إنموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات الأداء الإستراتيجي للنشاط المصرفي، إطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، البصرة، العراق .
- الدوريات :
١. جواد، صلاح مهدي(٢٠١١)، دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٢٨، كربلاء، العراق، ص: ٣٨-١ .
٢. الداوي، الشيخ(٢٠١٠)، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، *مجلة الباحث*، العدد السابع، الجزائر، ص: ٢١٧-٢٢٧ .
٣. علي، ميعاد حميد(٢٠١٣)، إنموذج محاسبي مقترح لتقويم أداء إنتاجية العاملين، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العدد ٣٤، ص: ٢٨٥-٢٩٨ .
٤. كاظم، حاتم كريم(٢٠٠٨)، دور بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم أداء معمل المشروبات الغازية في الكوفة، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، العدد ٢٢، كربلاء، العراق، ص: ٢٣٢-٢٥٥ .
٥. مزهودة، عبد الملوك (٢٠٠١)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، ص: ٨٥-١٠٠ .
- البحوث من الانترنت :

١. موقع وزارة السياحة العراقية / <http://www.tourism.gov.eg/>

### ثانياً : المصادر الأجنبية

#### Periodical:

1. Delorme, Pascal & Chatelain, Olivier(2011), Policy Steering The Role and Use of Performance Measurement Indicators, **Aid Delivery Methods Programme**, pp:1-52 .
2. Kaplan, R. S. & Norton, D. P.(1992), The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance, **Harvard Business Review**, Vol.70, No.1, pp:71-79 .
3. Kaplan, R. S. & Norton, D.P.(1996a), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, **California Management Review**, Vol. 39, No.1, pp:53-79
4. Kaplan, R. S. & Norton, D. P.(1996b), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, Vol.75, No.1, pp:75-85 .

5. Kurien, G. P.& Qureshi, M.N.(2011), Study of performance measurement practices in supply chain management, **International Journal of Business, Management and Social Sciences** , Vol. 2, No. 4, INDIA, pp:19-34 .
6. Soteriou, Andreas, 1997, Efficiency, Profitability, and Quality in the Provision of Banking Services, **The Working Paper Series is made possible by a generous grant from the Alfred P. Sloan Foundation.**

**Researches from Internet :**

1. Balanced Scorecard Institute· How a Balanced Scorecard can help your Organization, ٢٠٠٠, **WWW, balancedscorecard.org, Regency porkway** .

**ملحق رقم (2)**  
**حساب الإنتاج والمتاجرة والإرباح والخسائر للسنة المالية ٢٠١٢-٢٠٠٩ لفندق بغداد**

**شركة فنادق بغداد المساهمة المختلطة - بغداد**  
**حساب المتاجرة والإرباح والخسائر للفترة ٢٠١٢-٢٠٠٩**

السنوات				اسم الحساب
2012	2011	2010	2009	
1,185,281,865	33,678,700	1,562,794,988	666,053,001	إيرادات النشاط الجاري
				ينزل: كلفة النشاط الجاري:
356,868,786	33,733,684	473,902,133	479,915,888	كلفة مراكز الإنتاج
322,627,369	25,944,978	354,886,495	441,089,986	كلفة الخدمات الإنتاجية
0	0	0	35,618,10	مشتريات البضائع بغرض البيع
<b>679,496,155</b>	<b>59,678,662</b>	<b>828,788,628</b>	<b>956,624,024</b>	<b>صافي كلفة النشاط الجاري</b>
<b>505,785,710</b>	<b>(25,999,962)</b>	<b>734,006,360</b>	<b>(290,571,023)</b>	<b>فائض (عجز) النشاط الجاري</b>
5,041,096	59,375,34	0	0	يضاف: فوائد دائنة
922,001,235	321,278,845	586,030,590	612,893,289	تنزل: كلفة مراكز الخدمات الادارية عدا ٣٨٣
<b>(411,174,429)</b>	<b>(287,903,465)</b>	<b>147,975,770</b>	<b>(903,464,312)</b>	<b>فائض (عجز) العمليات الجارية المرحلة الاولى</b>
				تضاف: الإيرادات التحويلية الأخرى
.	.	0	65,356,165	تضاف: فوائد وإيجارات اراضي دانته
.	0	16,273,973	0	إيرادات استثمارات مالية
744,969	0	4,868,500	287,500	الإيرادات التحويلية
82,603,619	252,871,069	57,798,893	4,763,194	الإيرادات الأخرى
<b>83,348,588</b>	<b>252,871,069</b>	<b>78,941,366</b>	<b>70,406,859</b>	<b>مجموع الإيرادات التحويلية والأخرى</b>
				تنزل: المصروفات التحويلية الأخرى
940,738	600,000	0	338,737	المصروفات التحويلية (عدا الضرائب والرسوم)
8,548,298	265,478,204	18,355,597	30,000	المصروفات الأخرى
<b>9,489,036</b>	<b>266,078,204</b>	<b>18,355,597</b>	<b>368,737</b>	<b>مجموع المصروفات التحويلية والأخرى</b>
<b>(337,314,877)</b>	<b>(301,110,600)</b>	<b>208,561,539</b>	<b>(833,426,190)</b>	<b>صافي الفائض (العجز)</b>

تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية ...

ملحق رقم (٣)  
حساب الانتاج والمتاجرة والارباح والخسائر للسنة المالية ٢٠٠٩-٢٠١٢ لفندق عشتار

شركة فنادق عشتار المساهمة المختلطة - بغداد				
حساب المتاجرة والارباح والخسائر للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢				
السنوات				
2012	2011	2010	2009	اسم الحساب
2,672,920,000	792,000,000	460,424,501	1,546,532,600	ايرادات النشاط الجاري
				ينزل: كلفة النشاط الجاري:
-	-	1,106,187,799	1,187,809,238	كلفة مراكز الانتاج
-	-	440,951,037	419,992,293	كلفة الخدمات الانتاجية
-	-	-	-	مشتريات البضائع بغرض البيع
-	-	237,906,310	261,561,848	كلفة الخدمات التسويقية
=	=	<u>1,785,045,146</u>	<u>1,869,363,379</u>	صافي كلفة النشاط الجاري
<u>2,672,920,000</u>	<u>792,000,000</u>	<u>(1,324,620,640)</u>	<u>(322,830,779)</u>	فائض (عجز) الانتاج والمتاجرة
45,719,665	7,501,954	2,271	-	يضاف: فوائد دائنة
536,372,444	1,106,656,020	318,862,232	284,116,639	تنزل: كلفة مراكز الخدمات الادارية عدا 383
<u>2,182,267,221</u>	<u>(307,154,066)</u>	<u>1,643,480,606</u>	<u>606,919,979</u>	فائض (عجز) العمليات الجارية المرحله الاولى
				تضاف: الايرادات التحويلية الاخرى
-	-	-	-	ايرادات استثمارات مالية
-	59,250,000	-	381,394	الايرادات التحويلية
26,093,193	1,040,365,271	432,303,676	-	الايرادات الاخرى
<u>26,093,193</u>	<u>1,099,615,271</u>	<u>432,303,676</u>	<u>381,394</u>	مجموع الايرادات التحويلية والاخرى
				تنزل: المصروفات التحويلية الاخرى
-	-	-	220,580,000	تضاف: فوائد وايجارات اراضي دائنه
18,185,000	3,263,646	-	8,698,000	المصروفات التحويلية (عدا الضرائب والرسوم)

42,724,28 1	49,447,67 6	479,196,507	27,580,953	المصروفات الأخرى
<b>60,909,28</b> <b>1</b>	<b>53,711,32</b> <b>2</b>	<b>479,196,507</b>	<b>256,858,95</b> <b>3</b>	مجموع المصروفات التحويلية والأخرى
<b>2,147,451</b> <b>133</b>	<b>739,749,8</b> <b>83</b>	<b>(1,690,373,4</b> <b>37)</b>	<b>(863,397,5</b> <b>38)</b>	صافي الفائض (العجز)

## ملحق رقم (٤)

حساب الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر للسنة المالية المنتهية في ٢٠٠٩/١٢/٣١ لفندق بابل

شركة فندق بابل المساهمة المختلطة - بغداد	
حساب الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر للسنة المالية المنتهية في ٢٠٠٩/١٢/٣١	
2009	
١,٥٢٤,٦١٩,١٧٢	إيرادات النشاط الجاري
	ينزل: كلفة النشاط الجاري:
٧٨٠,٣٨٥,١٧٣	كلفة مراكز الإنتاج
٤٧٢,٦٢٩,٦٠٩	كلفة الخدمات الإنتاجية
<b>١,٢٥٣,٠١٤,٧٨٢</b>	<b>صافي كلفة الإنتاج</b>
<b>٢٧١,٦٠٤,٣٩٠</b>	<b>فائض النشاط الجاري</b>
<b>٢٧١,٦٠٤,٣٩٠</b>	فائض الإنتاج والمتاجرة
٢,٦٤٩,٢٩٧	تضاف: فوائد وإيجارات أراضي دائنه
454,621,591	تنزل: كلفة الخدمات الإدارية والتمويلية
<b>(180,367,904)</b>	<b>فائض (عجز) العمليات الجارية المرحله الأولى</b>
	تضاف: الإيرادات التحويلية الأخرى
8,005,000	الإيرادات التحويلية
106,756,907	الإيرادات الأخرى
<b>114,761,907</b>	<b>مجموع الإيرادات التحويلية والأخرى</b>
	تنزل: المصروفات التحويلية الأخرى
5,905,500	المصروفات التحويلية (عدا الضرائب والرسوم)
86,440,497	المصروفات الأخرى
<b>92,345,997</b>	<b>مجموع المصروفات التحويلية والأخرى</b>
<b>(157,951,994)</b>	<b>صافي الفائض</b>

تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية ...

ملحق رقم (٥)

حساب الانتاج والمتاجرة والارباح والخسائر للسنة المالية المنتهية في ٢٠٠٩/١٢/٣١ لفندق فلسطين

شركة فندق بابل المساهمة المختلطة - بغداد	
حساب الانتاج والمتاجرة والارباح والخسائر للسنة المالية المنتهية في ٢٠٠٩/١٢/٣١	
2009	
١,٨٦٩,٣٤٣,٨٤١	ايرادات النشاط الجاري
	ينزل: كلفة النشاط الجاري:
١,٣٩٦,٩٦٧,٥١٢	كلفة مراكز الانتاج
٧٢٥,٣٤٨,٥١٦	كلفة الخدمات الانتاجية
٢,١٢٢,٣١٦,٠٢٨	صافي كلفة الانتاج
(٢٥٢,٩٧٢,١٨٧)	فائض (عجز) النشاط الجاري
٨٠,٥٩٤,٢٨٠	ينزل كلفة الخدمات التسويقية
(٣٣٣,٥٦٦,٤٦٧)	عجز الانتاج والمتاجرة
١٨٠,٥٠٥,٧٠٩	تضاف: فوائد وايجارات اراضي دائنه
٤٨٣,٥٦٥,٦٧٧	تنزل: كلفة الخدمات الادارية
(٦٣٦,٦٢٦,٤٣٥)	فائض (عجز) العمليات الجارية المرحله الاولى
	تضاف: الايرادات التحويلية الاخرى
٥,٤٢٩,٤٠٠	الايرادات التحويلية
٢,٧٠٠,٠٠٠	الايرادات الاخرى
٨,١٢٩,٤٠٠	مجموع الايرادات التحويلية والاخرى
	تنزل: المصروفات التحويلية الاخرى
٤,٨٦٤,٥٣٢	فوائد وايجارات اراضي دائنه
٢٧,٣٩٨,٩٧٥	المصروفات التحويلية
٤٩٨,٥٢٢,٣٧٠	المصروفات الاخرى
٥٣٠,٧٨٥,٨٧٧	مجموع المصروفات التحويلية والاخرى
(١,١٥٩,٢٨٢,٩١٢)	صافي (العجز)

ملحق رقم (٦)

توضيح كيفية احتساب بعض النسب التي وردت في متن البحث

النسبة %	الصفحة	التفاصيل
٥٤	13	ايرادات النشاط الجاري ٢٠٠٩ / مجموع ايرادات النشاط للسنوات ٢٠٠٩ - ٢٠١٢ $= \frac{٧,٠٧٠,٧٦٠,٠٤٠}{٧,٠٧٠,٧٦٠,٠٤٠ + ٣,٧١٥,٦٨٧,٠٥٥} = ١,١٤٥,٠٢٩,٤١٦ + ١,٠٧٧,٣٢٨,١٩٥$ $= \frac{١,٠٧٧,٣٢٨,١٩٥}{٧,٠٧٠,٧٦٠,٠٤٠} = ١٣,٠٠٨,٨٠٤,٧٠٦$ $\% ٥٤ = ١٣,٠٠٨,٨٠٤,٧٠٦$
١٣٩.٩١	١٣	المصروفات الجارية ٢٠١٢ / المصروفات الجارية ٢٠١١ $= \frac{٣,٠٢٠,٨١٧,٢٥١}{١,٢٥٩,١٣٤,٧٣٣} = ٢٣٩.٩١ \%$
٦.٢٨	١٣	الايرادات الجارية ٢٠١٢ / الايرادات الجارية ٢٠١١ $= \frac{١,١٤٥,٠٢٩,٤١٦}{١,٠٧٧,٣٢٨,١٩٥} = ١,٠٧٧,٣٢٨,١٩٥$ $\% ٦.٢٨ = ١,٠٧٧,٣٢٨,١٩٥$
٦٧.٦٢	١٣	صافي الربح / رأس المال = $\frac{١,٣٦٣,٢٨٤,٣٣٨}{٢,٠١٦,٠٠٠,٠٠٠} = ٦٧.٦٢ \%$

مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

المبيعات (إيرادات النشاط الجاري) ٢٠١٢ / مجموع المبيعات للسنوات ٢٠٠٩ - ٢٠١٢ $= \frac{1,145,029,416 + 1,077,328,195}{1,145,029,416} = 13,8\%$	١٣	٨.٨
الفائض ٢٠٠٩ / الفائض للسنوات ٢٠١١- ٢٠٠٩ $= \frac{1,363,284,338 + 3,610,292,669 + 26,083,699}{1,363,284,338} = 80.38\%$	١٣	٨٠.٣٨
عجز ٢٠١٢ / الفائض للسنوات ٢٠١١- ٢٠٠٩ $= \frac{1,590,444,962}{1,690,970,963} = 93.77\%$	١٣	٩٣.٧٧
عجز ٢٠١٢ / الفائض ٢٠٠٩ = $116.66\% + 100\% = 216.66\%$ $= \frac{1,363,284,338}{(1,590,444,962)} = 116.66\%$	١٣	٢١٦.٦٦
الموجودات ٢٠١٢ / الموجودات ٢٠٠٩ = $18.19\%$ $= \frac{5,260,997,424}{4,304,504,410} = 18.19\%$	١٤	١٨.١٩
إجمالي الموجودات ٢٠١١ / إجمالي الموجودات ٢٠٠٩ $= \frac{5,260,997,424}{5,657,790,990} = 92.98\%$	١٤	٩٢.٩٨
إجمالي الالتزامات ٢٠١١ / إجمالي الالتزامات ٢٠٠٩ $= \frac{1,748,221,489}{1,778,666,896} = 98.28\%$	١٤	٩٨.٢٨
إجمالي الإيرادات (الجارية+ التحويلية والآخرى) ٢٠١١ / إجمالي الإيرادات ٢٠٠٩ $= \frac{1,077,328,195 + 1,363,284,338}{(3,200,180 + 7,070,760,040)} = 82.87\%$	١٤	٨٢.٨٧
الموجودات الثابتة ٢٠١١ / الموجودات الثابتة ٢٠٠٩ $= \frac{3,857,742,869}{2,006,340,170} = 192.27\%$	١٤	١٩٢.٢٧
الحصة السوقية (جدول رقم ٢) ٢٠١٠ / الحصة السوقية ٢٠٠٩ $= \frac{7,070,760,040}{3,710,687,000} = 47.45\%$	١٦	٤٧.٤٥
الحصة السوقية الإجمالية للفنادق ٢٠١٠ / الحصة السوقية الإجمالية للفنادق ٢٠٠٩ $= \frac{5,738,906,044}{12,677,308,604} = 54.47\%$	١٦	٥٤.٤٧
الحصة السوقية ٢٠١٢ / الحصة السوقية ٢٠٠٩ $= \frac{1,145,029,416}{7,070,760,040} = 16.19\%$	١٦	١٦.١٩
إيرادات المبيت ٢٠١١ / إيرادات المبيت ٢٠٠٩ $= \frac{856,440,859}{3,928,017,446} = 21.8\%$	١٦	٢١.٨
إيرادات الأظعمة والمشروبات ٢٠١١ / إيرادات الأظعمة والمشروبات ٢٠٠٩ $= \frac{1,927,567,847}{2,379,210,906} = 81.1\%$	١٦	٨١.١
عدد الزبائن ٢٠١٢ / عدد الزبائن ٢٠٠٩ $= \frac{77,950}{30,600} = 22.05\%$	١٦	٢٢.٠٥
عدد الشكاوي ٢٠١٢ / عدد الشكاوي ٢٠٠٩ $= \frac{72}{30} = 2.4\%$	١٦	٢.٤
الملحق رقم ١ ص ٣٤	16	٣٤
إيرادات المبيت ٢٠١٠ / إيرادات المبيت ٢٠٠٩ $= \frac{3,928,017,446}{2,428,096,478} = 61.8\%$	16	٦١.٨
إيرادات المبيت ٢٠١٢ / إيرادات المبيت ٢٠٠٩ $= \frac{3,928,017,446}{4,722,098,612} = 81.62\%$	17	٨١.٦٢

تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في المنظمات الفندقية ...

المصاريف الجارية ٢٠١٢ / المصاريف الجارية ٢٠٠٩ % ٤٦.٨٨ = % ١٠٠ - % ٥٣.١٢ = ٥,٦٨٦,٠٧٨,٤٤٣ / ٣,٠٢٠,٨١٧,٢٥١ =	١٧	٤٦.٨٨
إجمالي الرواتب ٢٠١١ / إجمالي الرواتب ٢٠٠٩ % ٧١.١٩ = % ١٠٠ - % ٢٨.٨١ = ٢,٢٢٥,٥١٦,٧٣٦ / ٦٤١,٢٢١,٩٣٩ =	18	٧١.١٩
عدد العاملين ٢٠١١ / عدد العاملين ٢٠٠٩ % ٣.٥٧ = % ١٠٠ - % ١٠٣.٥٧ = ٤٢٠ / ٤٣٥ =	18	٣.٥٧