

تقييم وتطوير طرق قياس الأداء المستخدمة في فنادق الخمسة نجوم

أ. د/ سعيد سلامة إبراهيم * أ. د/ عبد الرحمن عبد الفتاح محمد * د/ حازم توفيق حليم * هنادى محمد أبو المعطى

١. أستاذ ورئيس قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس
٢. أستاذ بقسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس
٣. أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس
٤. مدرس مساعد بقسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

المقدمة

تعتبر عملية قياس الأداء واحدة من أهم العمليات التي تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها ومتطلبات ورغبات العملاء، وفي تحسين الأداء وتقييم الأنشطة والعمليات المختلفة التي تتم داخل المنشأة. كما تساعد المنشأة في تقييم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية. وترجع أهمية استخدام نظام لقياس الأداء في الفنادق إلى قدرتها على قياس وتحسين الأداء المالي وغير المالي بها ومن ثم تحقيق أهدافها. وجدير بالذكر أن معظم الفنادق تقوم بقياس الأداء المالي وغير المالي بصورة منفصلة دون الربط بين نتائج هذا وذاك، مما قد يؤثر على مصداقية وفاعلية هذه النتائج. كما أن قياس الأداء في الفنادق بهذه الطريقة المنفصلة لا يعكس الصورة الحقيقية للأداء الفعلي الذي يتم في الفنادق. كما لا يوجد نظام متخصص يربط طرق ونتائج قياس الأداء المالي وغير المالي معاً في الفنادق لتقديم صورة متكاملة ومترابطة عن الأداء الكلي، ولتحقيق أفضل استفادة من نتائج قياس الأداء المالي وغير المالي. لذلك فإن الهدف من الدراسة الحالية هو:-

- (١) تقييم مدى فاعلية وكفاءة الطرق المستخدمة في قياس الأداء في فنادق الخمسة نجوم؛
- (٢) اقتراح نظام يربط طرق ونتائج قياس الأداء المالي وغير المالي في الفنادق.

© 2008 World Research Organization. All rights reserved

Keywords: Five star hotels , Egypt, performance, evaluating.

Citation: (2009) :Slama S. , and Others , Evaluate and develop methods of measuring performance are usedIn the five-star hotels , 14 (1)1- 24.



الدراسات السابقة

بدأت طرق قياس الاداء فى الظهور فى اوائل القرن التاسع عشر، وقد اعتمدت هذه الطرق فى بادىء الامر على قياس الاداء المالى، وذلك من خلال المعايير والمعادلات المالية والمحاسبية المختلفة المستخدمة فى حساب الارباح والارادات والمصروفات وغيرها. وقد استمر استخدام طرق القياس المالية مع اجراء بعض التعديلات بها حتى بداية الثمانينيات من القرن التاسع عشر (Neely, 1998).

فى منتصف الثمانينيات من القرن التاسع عشر بدأت الشركات الانجليزية تفقد نصيبها فى السوق نتيجة لدخول شركات خارجية من دول ما وراء البحار فى مجال المنافسة واحتلالها مواقع متميزة فى الاسواق العالمية، وذلك من خلال قيام هذه الشركات الخارجية بتقديم منتجات تتميز بالجودة العالية وبالاسعار المنخفضة نسبياً عن تلك التى تقدمها الشركات الانجليزية مع التنوع فى المعروض من المنتجات وتوفير بدائل للمنتجات تلائم احتياجات مختلف فئات وطبقات العملاء.

ولكى تستطيع الشركات الانجليزية العودة مرة اخرى الى مكانتها فى السوق العالمية، كان من الضرورى اجراء العديد من التغييرات والتطويرات فى اولويات واهداف الشركات الانجليزية (مثل خفض تكاليف الانتاج والتصنيع مع الاهتمام بتحسين جودة المنتجات والخدمات وتوفير المرونة والسرعة فى تصنيع وتوصيل المنتجات للعملاء). وتطلب ذلك استخدام طرق تكنولوجية حديثة وتطوير وتحديث برامج وعمليات الانتاج والتصنيع (Manoochehri, 1999).

وقد ادى تطبيق الاستراتيجيات والانظمة التكنولوجية الحديثة والمتطورة فى المنشآت المختلفة الى كشف عيوب وسلبيات طرق قياس الاداء المالية والتى من اهمها التركيز على تحقيق الاهداف المالية والاهتمام بالجوانب المالية دون الاهتمام بالنواحي غير المالية المتعلقة بجودة الخدمات والمنتجات ورضاء العملاء واداء العاملين (Neely and Bourne, 2000).

وفى نهاية الثمانينيات من القرن التاسع عشر ظهر وعى وادراك المنشآت بعدم كفاءة وفاعلية طرق قياس الاداء المالى بمفردها فى قياس نتائج جميع الانشطة والعمليات التى تتم داخل وخارج المنشأة المتعلقة بالجوانب المادية غير الملموسة مثل اداء العاملين وجودة الخدمات والمنتجات ورضاء العملاء. وقد زاد هذا الوعى نتيجة لعدم قدرة النظم المالية على تحديد كيفية تطوير وتحسين مستوى اداء العاملين وجودة الخدمات والمنتجات، وكذلك نتيجة لزيادة وعى المنشآت بأهمية العامل ومدى الحاجة الى التعرف على احتياجاته وتلبيتها حتى يستطيع اداء العمل المكلف به على أكمل وجه، وأيضاً نتيجة لزيادة الوعى والاهتمام بالعملاء واحتياجاتهم المتغيرة باستمرار.



وفى بداية التسعينيات زاد ادراك ووعى المنشآت بعدم صلاحية استخدام طرق القياس المالية فى قياس الاداء فى المنشآت بصورة متكاملة. وترتب على ذلك ظهور طرق جديدة متعددة الابعاد لقياس مختلف صور واشكال الاداء (سواء المالى او غير المالى) فى مختلف انواع المنشآت (صناعية او خدمية) وبشكل متكامل ومتناسق مع اهداف المنشأة.

وفى نهاية التسعينيات من القرن التاسع عشر بدأ استخدام نظم حديثة ومتطورة لقياس الاداء فى المنشآت المختلفة، والتي اهتمت بتناول معايير جديدة لقياس الاداء الى جانب المعايير المالية مثل المعايير المتعلقة بقياس اداء العمليات المختلفة وقياس اداء العاملين ومعدل رضاء العملاء (Neely ، ٢٠٠٢) ومن امثلة هذه النظم:- نظام المحددات والنتائج (Fitzgerald) واخرون، (١٩٩١) وهمم الاداء (Lynch and Cross، ١٩٩٢) ونظام البطاقة الموزونة (Kaplan and Norton ، ١٩٩٢) ومنتشور الاداء (Neely واخرون، ٢٠٠١) وغيرها من النظم الحديثة الاخرى (Bourne and Wilcox، ٢٠٠٣).

تهدف هذه النظم الى تشجيع المنشأة على تطوير وتغيير اسلوب الادارة بها من اسلوب "رد الفعل" (active) الى الاسلوب "الاستباقي" (proactive). وترتب على ذلك ظهور وانشاء ادارات وانظمة خاصة لرقابة ومتابعة الاداء فى معظم المؤسسات والشركات الكبرى، والتي صممت لامداد المدراء بالاجراءات والعمليات اللازمة لتطوير نظم قياس الاداء لتتلائم مع طبيعة العمل واداء العمليات واحتياجات ورغبات العملاء المتغيرة (Bourne واخرون ، ٢٠٠٣).

بعض طرق قياس الاداء الحديثة.

١- نظام المحددات والنتائج (The Determinants and Results Model - ١٩٩١)

قام Fitzgerald واخرون (١٩٩١) بانشاء نظام يعرف باسم "نظام المحددات والنتائج". وقد تركزت الدراسات التي قاموا بها لانشاء هذا النظام على قياس الاداء فى المنشآت الخدمية. حيث قاموا باجراء دراسات واسعة على عدد من المؤسسات الخدمية المختلفة (الفنادق والمستشفيات ومراكز الاتصالات والبنوك) بهدف التعرف على الطرق المتنوعة التي تستخدمها هذه المنشآت الخدمية المختلفة فى قياس الاداء بها.



يعتمد نظام المحددات والنتائج على وجود نوعين من المعايير المستخدمة في قياس الاداء في اي منشأة. النوع الاول هي تلك الخاصة بنتائج تحقيق الاهداف الموضوعية، وهي تتضمن المعايير المالية (مثل التكاليف والايرادات والارباح ورأس المال والسيولة المالية)، والمعايير التنافسية (مثل نسبة الشراكة في السوق ومعدل الزيادة في المبيعات).

اما النوع الثاني من المعايير فهي تلك الخاصة بمحددات النتائج وهي تتضمن:- (١) معايير خاصة بالجودة (مثل شكل وهيئة الخدمات والمنتجات، وكفاءة وفاعلية عمليات التشغيل والانتاج المختلفة، وسهولة وسرعة التنفيذ العمليات، ومدى الوثوق في الخدمات والمنتجات). (٢) معايير خاصة بالموارد (مثل مدى كفاية وكفاءة وفاعلية الموارد المختلفة المتاحة لدى المنشأة سواء كانت موارد مالية او بشرية او خامات، معدل الانتاجية المتحقق من هذه الموارد المختلفة). (٣) معايير خاصة بالابتكار والتطوير (مستوى اداء العمليات الخاصة بالابتكار والتطوير). (٤) معايير خاصة بالمرونة (مثل حجم ودرجة المرونة).

وتقوم فكرة هذا النظام على ان النتائج المتحققة هي نتيجة لعمليات تجرى على الاداء المالى وغير المالى مع الأخذ في الاعتبار محددات النتائج (Ballantine and Brignall ، ١٩٩٥). ومن مميزات هذا النظام انه يهتم بالجوانب غير المالية التي هي اساس نجاح العمليات في المنشآت الخدمية، كما انه يقدم تفاصيل عن كيفية اختيار المعايير المطلوبة والمناسبة (Kouzmin واخرون، ١٩٩٩).

اورد Kennerley and Neely (٢٠٠٠) ان هناك بعض العيوب لنظام المحددات والنتائج والتي من اهمها عدم احتواء النظام على معايير خاصة بالعاملين والعملاء الذين يمثلون عاملاً أساسياً وضرورياً ومؤثراً في نجاح عملية قياس الاداء في المنشآت الخدمية بصفة عامة وفي المنشآت الفندقية بصفة خاصة.

٢- البطاقة المتوازنة (Balanced Scorecard - ١٩٩٢)

قام Kaplan and Norton بتصميم البطاقة المتوازنة في عام (١٩٩٢) حيث قاما بعمل دراسات وابحاث على اثنتي عشرة شركة في مختلف المجالات الخدمية والصناعية، بهدف البحث عن طرق جديدة ومتطورة لقياس الاداء المالى وغير المالى. وتعتبر البطاقة المتوازنة واحدة من اهم نظم قياس الاداء المصممة للتخلص من معظم العيوب والسلبيات الموجودة في طرق قياس



الاداء المالية والتقليدية. حيث تقدم هذه البطاقة معلومات عن الاداء المالى وغير المالى الموجود فى المنشآت المختلفة (سواء كانت صناعية او الخدمية).

وتضم هذه البطاقة مجموعة من المعايير التى تقدم لادارات المنشآت المختلفة رؤية سريعة وشاملة عن مستوى الاداء من خلال المؤشرات المالية المرتبطة بالعمليات التشغيلية التى تتم داخل المنشأة وخارجها، واخرى متعلقة بالعملاء وجودة المنتجات والخدمات، وكذلك الأنشطة الابتكارية والتطويرية والتى تعتبر عوامل مؤثرة فى اداء المنشآت (Brown and McDonnell) (١٩٩٥).

تعتمد فكرة البطاقة المتوازنة على تكوين علاقة بين المناظير الاربعة للبطاقة. وتعرف هذه العلاقة باسم (cause-and-effect relationship)، فالمعايير المستخدمة فى منظور النمو والابتكار تؤدي الى تنفيذ المعايير الموجودة فى منظور العمليات الداخلية. وهذان المنظوران يؤيدان الى تنفيذ المعايير الموجودة فى منظور العملاء، وهذه المناظير الثلاثة تؤدي بدورها الى تحقيق المعايير الموجودة فى المنظور المالى. وتعتبر هذه العلاقة هامة لانها تؤدي الى استخدام المعايير المتعلقة بالاداء غير المالى (والمتمثل فى منظور العمليات ومنظور النمو والتطور ومنظور العملاء) فى التنبؤ بنتائج الاداء المالى المستقبلى للمنشأة (Kaplan and Norton, ١٩٩٦).

واوضح Denton and White (٢٠٠٠) ان البطاقة المتوازنة تعمل على تزويد المنشأة بنظام فعال لادارة الاداء بها من خلال مجموعة من المعايير مختلفة والموجودة فى كل منظور من المناظير الاربعة للبطاقة. وكذلك توفير التغذية العكسية عن العمليات المختلفة والتى تقيد الادارة العليا فى التعرف على اراء ومقترحات وشكاوى النزلاء عن الخدمات المقدمة، وكذلك التعرف على مستوى رضائهم عن تلك الخدمات.

اضاف Niven (٢٠٠٢) ان هناك العديد من المميزات والفوائد التى تحققت من استخدام البطاقة المتوازنة فى بعض الفنادق وهى:- (١) تحقيق الإيرادات والأرباح المالية المتوقعة للفندق، (٢) الحفاظ على سمعة الفندق لدى عملائه، (٣) الحفاظ على العلامة التجارية للفندق، (٤) زيادة نصيب الفندق من الشراكة فى السوق السياحية التنافسية، (٥) خفض نسبة تكاليف التشغيل.

ويهدف هذا النظام الى تحقيق الارباح والايادات المتوقعة طبقاً للميزانية الموضوعة. كما انه يهتم بقياس رضاء النزلاء وتقييم قدرة الفندق على الحفاظ على كفاءة وفاعلية اداء العمليات المختلفة التي تتم به، وامكانية تحديث المعايير المستخدمة في كل منظور من مناظير النظام الاربعة من وقت لآخر لضمان فاعليتها في قياس الاداء الفعلى للمنشأة (Evans، ٢٠٠٥).

اشار Brown (١٩٩٦) الى انه على الرغم من وجود هذه المميزات العديدة للبطاقة المتوازنة، إلا ان استخدام هذه البطاقة تواجه بعض الصعوبات والمشكلات وهي:- (١) لا تقدم البطاقة معلومات عن المنافسين وعن الخدمات التي يقدموها ودورهم في التأثير في اداء المنشأة ومدى استفادة المنشأة من المنافسين في تحسين وتطوير الاداء بها، (٢) يتطلب تطبيق البطاقة الموزونة وقتاً طويلاً (حيث يستغرق تطبيقه من ٥ الى ٦ اشهر، كما يتطلب تحديث وتطوير هذا النظام امكانات مالية وموارد كثيرة ووقتاً اطول (قد يستغرق ذلك سنة كاملة و اكثر في الشركات الكبرى).

وهناك بعض الصعوبات التي قد تعوق تطبيق البطاقة الموزونة في المنشآت الخدمية، وهي كما اوردها Evans (٢٠٠٥) كالتالى:- (١) صعوبة الحصول على الدعم والتأييد من قبل العاملين لتطبيق هذا النظام، حيث يتطلب ذلك اعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بهذا النظام لجميع العاملين في المنشأة، وهو امر يصعب تحقيقه بشكل فعال في الفنادق، (٢) كثرة المعايير المستخدمة في كل منظور من المناظير الاربعة للبطاقة. كما ان هذه البطاقة تستخدم في تقييم معايير غير مالية. وهي معايير يصعب حصرها وتحديدها، كما يصعب قياسها في صورة رقمية دقيقة، كما انها متغيرة من وقت لآخر وتختلف من نشاط لآخر ومن منشأة لآخرى. وعلى الرغم من ذلك فهي معايير هامة وضرورية لقياس الاداء بشكل متكامل في اي منشأة، (٣) عدم الربط بين نتائج المعايير المختلفة المستخدمة في قياس الاداء في المناظير الاربعة للبطاقة.

٣- نظام منشور الاداء (The performance prism - ٢٠٠١)

هو واحد من الانظمة الحديثة المصممة لقياس وتقييم الاداء في المنشآت المختلفة، حيث يعتبر هذا النظام من انظمة الجيل الثاني لقياس الاداء. وقد قام Neely وآخرون (٢٠٠١) بتصميم منشور الاداء، بهدف التخلص من بعض العيوب التي واجهت تطبيق نظم قياس الاداء الأخرى. تعتمد فكرة هذا النظام على ربط متطلبات واحتياجات الفئات المختلفة من الافراد بسياسات واستراتيجية



المنشأة، وكذلك ربط سياسات المنشأة بالعمليات التي تتم في المنشأة، وربط تلك العمليات بالموارد والامكانات المالية والمادية والبشرية المتاحة في المنشأة. واخيراً □ ربط الموارد المطلوبة لتنفيذ العمليات بالمساهمات التي يقدمها المنتفعون والمستثمرون للمنشأة.

اوضح Neely وآخرون (٢٠٠١) ان اوجه المنشور الخمس تمثل العناصر الاساسية لهذا النظام وهي كالتالي:- (١) رضا العملاء وجموع المنتفعين، (٢) الخطط والاستراتيجيات والسياسات، (٣) العمليات المختلفة التي تتم في المنشأة، (٤) العناصر والموارد المطلوبة لتنفيذ العمليات، (٥) علاقات واسهامات المنتفعين.

اشار Adams and Neely (٢٠٠٠) ان عملية قياس الاداء يجب الا تتبع من سياسات واهداف المنشأة فقط، بل يجب ان تضع في اعتبارها متطلبات الفئات المختلفة من الافراد المرتبطين بالمنشأة (مثل العملاء والمستثمرين والعاملين) واحتياجات المنشأة من هولاء الافراد، وذلك من خلال تكوين علاقات متبادلة بين مختلف فئات الافراد والمنشأة.

ومن اهم مميزات منشور الاداء Neely وآخرون (٢٠٠٢) انه يعطى اهتماماً كبيراً للفئات المختلفة من الافراد الذين لديهم اهتمامات ومصالح مع المنشأة، الامر الذي قد لا يتوفر في بعض نظم قياس الاداء. كما انه يقدم صورة متوازنة عن الاداء المطلوب تنفيذه، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين المعايير المالية وغير المالية والمعايير المتعلقة بالانشطة الداخلية والخارجية وكذلك المعايير الخاصة بمدى كفاءة وفاعلية الاداء المطلوب تحقيقه.

ومن عيوب هذا النظام انه يعتبر نظاماً لادارة وقياس الاداء وليس نظاماً لتطوير وتحسين الاداء، حيث انه لا يتضمن معايير خاصة بالتطوير والابتكار في العمليات او الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء. كما لا يقدم اى معلومات عن المنافسين وخدماتهم ودورهم في التأثير على المنشأة ونشاطها (Medori and Steeple، ٢٠٠٠). وازداد Tangen (٢٠٠٤) ان منشور الاداء لا يتضمن معايير خاصة بقياس جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، وكذلك الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات والمنتجات في المنشأة.

مما سبق يتضح ان هناك بعض العيوب والسلبيات المتعلقة بنظم قياس الاداء الحديثة والتي قد تجعل بعض هذه النظم غير مناسبة لقياس الاداء في الفنادق بفاعلية وكفاءة، ومنها:- (١) بعض هذه النظم لا تتضمن معايير خاصة لقياس اداء ورضا العاملين، (٢) عدم احتواء بعض هذه النظم



على معايير لقياس رضاء وشكاوى النزلاء ، ٣) بعض هذه النظم لا تحتوى على معايير خاصة لقياس جودة الخدمات الفندقية، ٤) يتطلب تطبيق بعض هذه النظم وقتاً طويلاً، كما يتطلب تطوير وتعديل هذه النظم وقتاً أطول وموارد كثيرة، ٥) جميع هذه النظم تقوم بقياس الاداء المالى وغير المالى بصورة منفصلة دون تكوين علاقات بين النتائج المالية وغير المالية، مما قد يؤثر على مصداقية وصلاحية هذه النتائج. كما ان قياس الاداء فى الفنادق بهذه الطريقة المنفصلة لا يعكس الصورة الحقيقية للاداء الفعلى الذى يتم فى الفنادق.

الدراسات الميدانية

تم تصميم ثلاث استمارات لاجراء مقابلة شخصية مع مدراء قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف وقسم الحسابات والشئون المالية فى عينة من فنادق الخمسة نجوم فى القاهرة الكبرى. تم اختيار مجتمع البحث المتمثل فى مدينة القاهرة الكبرى، نظراً لتوفر اعداد كبيرة من فنادق ذات الخمسة نجوم بها. وتم اختيار هذه الفئة من الفنادق نظراً لأنها أكثر فئات الفنادق اهتماماً بالتطوير والتحسين المستمر فى الفندق وخدماته. اما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الممثلة لبقية سلاسل فنادق الخمسة نجوم فى القاهرة. وتتضمن عينة البحث ثمان سلاسل فندقية من اجمالى ثلاث عشرة سلسلة فنادق الخمسة نجوم فى القاهرة. اى بما يمثل ٦٢% من مجتمع البحث. استغرق اجراء المقابلة الشخصية حوالى سبعة اشهر (من فبراير ٢٠٠٨ - الى اغسطس ٢٠٠٨)، استغرقت مدة اجراء المقابلة الشخصية قرابة (٦٠ - ٩٠ دقيقة) مع كل مدير من المدراء الثلاثة فى كل فندق. تهدف اسئلة المقابلة الشخصية الى تقييم كفاءة وفاعلية الطرق المستخدمة فى قياس الاداء المالى وغير المالى فى هذه الفنادق، ومدى استفادة الفنادق من نتائجها.

نتائج الدراسات العملية

اوضحت نتائج تحليل اجوبة مدراء قسم الاغذية والمشروبات قطاع الغرف وقسم الحسابات والشئون المالية فى عينة من فنادق الخمسة نجوم فى القاهرة ما يلى:-

- ١- ان معظم الفنادق تعتمد على مجموعة من المعايير المالية فى قياس الاداء المالى. كما انها تعتمد على مجموعة من الطرق لقياس الاداء غير المالى بها.
- ٢- على الرغم من كفاءة معظم الطرق المستخدمة فى قياس الاداء غير المالى، الا انه اتضح عدم فاعلية الكثير منها فى ربط نتائجها بالنتائج المالية وغير المالية المرتبطة بها، نظراً لأن عملية الربط فى اغلب الاحيان تتم بشكل معنوى تستند الى مهارة وخبرة



المدرء، ولا تعتمد على مؤشرات رقمية يمكن قياس نتائجها بدقة، مما قد يشكك في صلاحية النتائج، حيث اتضح:-

• ان ٧٥ % من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس جودة الاغذية والمشروبات بالنتائج المالية الخاصة بالقسم، و٢٥% من الفنادق تقوم بربط نتائج قياس جودة الاغذية والمشروبات بالنتائج المالية المرتبطة بها. وان ٨٧% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس مستوى الجودة والنظافة والخدمة في قطاع الغرف بالنتائج المالية الخاصة بها، بينما تقوم ١٣% من الفنادق بربط نتائج قياس جودة الغرف بالنتائج المالية للغرف.

• لا تقوم ٧٥ % من الفنادق بربط نتائج قياس رضا وشكاوى النزلاء في قسم الاغذية والمشروبات بالنتائج المالية الخاصة بالقسم، وان ٢٥% من الفنادق تقوم بربط نتائج قياس رضا النزلاء بالنتائج المالية المرتبطة بها. و٨٧% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس رضا النزلاء بالنتائج المالية الخاصة بقطاع الغرف، بينما تقوم ١٣% من الفنادق بربط نتائج قياس رضا النزلاء بالنتائج المالية الخاصة بالغرف.

• لا تقوم ٦٣ % من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس اداء العاملين بنتائج قياس رضا النزلاء، بينما تقوم ٣٧% من الفنادق بربط نتائج قياس اداء العاملين بنتائج قياس رضا النزلاء في كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف.

• ٦٣% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس اداء العاملين بالنتائج المالية المرتبطة بها في قسم الاغذية والمشروبات، بينما تقوم ٣٧% من الفنادق بربط نتائج قياس اداء العاملين بالنتائج المالية المرتبطة بها في القسم.

• تقوم ٢٥% من الفنادق بربط نتائج قياس رضا العاملين بنتائج قياس اداء العاملين ونتائج قياس رضا النزلاء في قسم الاغذية والمشروبات، بينما لا تقوم ٧٥% من الفنادق بذلك. ولا تقوم ٨٧% من الفنادق بربط نتائج قياس رضا العاملين بنتائج قياس اداء العاملين ونتائج قياس رضا النزلاء في قطاع الغرف، وان ١٣% من الفنادق تقوم بربط نتائج قياس رضا العاملين بنتائج قياس اداء العاملين ونتائج قياس رضا النزلاء في القطاع.

٣- اوضحت النتائج ان جميع فنادق العينة تعتمد على مجموعة من المعايير المالية فى قياس الاداء المالى بها، كما تعتمد على مجموعة من الطرق لقياس الاداء غير المالى بها. وعلى الرغم من كفاءة معظم هذه الطرق فى قياس الاداء، الا انه اتضح عدم فاعلية الكثير من الطرق المستخدمة فى قياس الاداء غير المالى فى ربط نتائجها بالنتائج المالية وغير المالية المرتبطة بها فى كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف، نظراً لأن عملية الربط فى اغلب الاحيان تتم بشكل معنوى ترجع الى مهارة وخبرة المدراء، مما قد يشكك فى مصداقية وصلاحيه النتائج.

٤- عدم وجود نظام متخصص ومعتمد من قبل الفنادق وشركات الادارة يربط طرق ونتائج قياس الاداء المالى وغير المالى معاً فى الفنادق.

جدول رقم (١) ملخص باهم نتائج تحليل اجوية مدراء قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف

العنصر	النسبة المئوية
١- ربط نتائج قياس جودة الاغذية والمشروبات بالنتائج المالية فى القسم	٧٥% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس جودة الاغذية والمشروبات بالنتائج المالية للقسم، ٢٥% من الفنادق تقوم بذلك.
٢- ربط نتائج قياس جودة ونظافة الغرف بالنتائج المالية فى قطاع الغرف	٨٧% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس جودة الغرف بالنتائج المالية الخاصة بالغرف، ١٣% من الفنادق تقوم بذلك.
٣- ربط نتائج رضا النزلاء بالنتائج المالية فى قسم الاغذية والمشروبات	٧٥% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج رضا وشكاوى النزلاء بالنتائج المالية فى قسم الاغذية والمشروبات، ٢٥% من الفنادق تقوم بذلك.
٤- ربط نتائج رضا وشكاوى النزلاء بالنتائج المالية فى قطاع الغرف	٨٧% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج رضا وشكاوى النزلاء بالنتائج المالية فى قطاع الغرف، ١٣% من الفنادق تقوم بذلك.
٥- ربط نتائج قياس اداء العاملين بنتائج قياس رضا النزلاء فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف	٦٣% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس اداء العاملين بنتائج قياس رضا النزلاء، بينما تقوم ٣٧% من الفنادق بذلك فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف.
٦- ربط نتائج قياس اداء العاملين بالنتائج المالية فى قسم الاغذية والمشروبات	٦٣% من الفنادق لا تقوم بربط نتائج قياس اداء العاملين بالنتائج المالية المرتبطة بها، ٣٧% من الفنادق تقوم بذلك.
٧- ربط نتائج قياس رضا واداء العاملين ونتائج رضا النزلاء فى قسم الاغذية والمشروبات	٧٥% من الفنادق لا تقوم بالربط بين نتائج قياس رضا واداء العاملين ونتائج قياس رضا النزلاء فى قسم الاغذية والمشروبات، ٢٥% من الفنادق تقوم بذلك.
٨- ربط نتائج قياس اداء العاملين ونتائج قياس رضا النزلاء فى قطاع الغرف	٨٧% من الفنادق لا تقوم بالربط بين نتائج قياس رضا العاملين ونتائج قياس اداء العاملين ورضا النزلاء فى قطاع الغرف، ١٣% من الفنادق تقوم بذلك.

النظام المقترح

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة العملية، تم اقتراح نظام يربط طرق ونتائج قياس الاداء غير المالي والمالي معاً. ورُوعى في تصميم هذا النظام تلافي بعض السلبيات المتعلقة بنظم قياس الاداء الحديثة في الفنادق، حيث يقوم النظام المقترح بربط الطرق المستخدمة في قياس الاداء غير المالي والمالي معاً، كما يتضمن تحديداً لاهم العلاقات بين نتائج الطرق المستخدمة في قياس الاداء غير المالي والنتائج المالية المرتبطة بها، بهدف تقديم صورة متكاملة ومترابطة عن الاداء الكلي في الفنادق ولتحقيق افضل استفادة من النتائج المالية وغير المالية.

يقوم النظام المقترح على مجموعة مترابطة من الاسئلة التي تغطي العناصر المختلفة لقياس الاداء المالي وغير المالي في الفنادق. وتم تقسيم الاسئلة الى خمس مجموعات رئيسية وهي:- (١) مجموعة خاصة بجودة الخدمات الفندقية، (٢) مجموعة خاصة باداء العاملين، (٣) مجموعة خاصة برضاء العاملين، (٤) مجموعة خاصة برضاء وشكاوى النزلاء، (٥) مجموعة خاصة بالاداء المالي، كما قُسمت الاسئلة داخل كل مجموعة رئيسية الى تحت مجموعات متجانسة تبعاً للغرض المستهدف منها.

النظام المقترح

أولاً:- جودة الخدمات الفندقية

المجموعة الاولى الخاصة بالتعرف على طرق قياس جودة الخدمات الفندقية ونتائجها

- ١- ما هي الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية في كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟ ومتى يتم قياس جودة الخدمات الفندقية في كل طريقة؟
- ٢- ما هي العناصر الرئيسية للقياس في كل طريقة؟ وهل هذه العناصر تغطي جميع الجوانب المطلوب قياسها؟
- ٣- ما هي مميزات وعيوب كل طريقة مستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية في الفندق؟
- ٤- كيف يتم تحليل البيانات والمعلومات المستخرجة من هذه الطرق؟
- ٥- ما هي نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية في كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟ وكيف يتم الاستفادة من النتائج؟
- ٦- هل يتم مقارنة نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بمثيلاتها في السنة الماضية؟ وبالمتوقع لها في ميزانية قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟



المجموعة الثانية الخاصة بربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بالنتائج المالية وغير المالية المرتبطة بها

- ٧- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف بنتائج قياس رضا النزلاء ونتائج تحليل شكاوى النزلاء في كل قسم؟
- ٨- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بحجم المبيعات؟
- ٩- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بنسبة الاشغال؟
- ١٠- هل يتم ربط نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بالنتائج المالية المرتبطة بها في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف (الايرادات والمصروفات والارباح)؟

ثانياً:- اداء العاملين

المجموعة الاولى الخاصة بالتعرض على الطرق المستخدمة في قياس اداء العاملين في الفندق

- ١- ما هي الطرق المستخدمة في قياس اداء العاملين في الفندق؟ متى يتم قياس اداء العاملين في كل طريقة؟
- ٢- ما هي العناصر الرئيسية للقياس في كل طريقة؟
- ٣- هل هذه العناصر تغطي جميع الجوانب المطلوبة لقياس اداء العاملين (الاداء في العمل - الانتاجية - مهارات الاتصال - التطور والتحسين في الاداء - الابداع والابتكار وغيرها)
- ٤- ما هي مميزات وعيوب كل طريقة مستخدمة في قياس اداء العاملين؟
- ٥- كيف يتم تحليل البيانات المتعلقة بقياس اداء العاملين؟
- ٦- ما هي نتائج قياس اداء العاملين في كل قسم؟ كيف يتم الاستفادة منها؟
- ٧- هل يتم مقارنة نتائج قياس الاداء الفعلي للعاملين بالمتوقع لها في كل قسم؟ ويمثلاتها في السنة الماضية؟
- ٨- ما هي العوامل المؤثرة على اداء العاملين في الفندق بوجه عام وفي قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف بصفة خاصة؟

المجموعة الثانية الخاصة بربط نتائج قياس اداء العاملين بالنتائج المالية وغير المالية المرتبطة بها

- ٩- هل يتم ربط نتائج قياس اداء العاملين بنتائج قياس جودة الخدمات الفندقية في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ١٠- هل يتم ربط نتائج قياس اداء العاملين بنتائج قياس رضا وشكاوى النزلاء؟
- ١١- هل يتم ربط نتائج قياس اداء العاملين بالنتائج المالية المرتبطة بها في قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟



المجموعة الثالثة الخاصة بقياس انتاجية العاملين وربطها بالنتائج المالية وغير المالية

- ١٢- هل يتم قياس انتاجية العاملين فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟ اذا كانت الاجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟ متى يتم ذلك؟
- ١٣- هل يتم مقارنة انتاجية العاملين الفعلية بالمتوقع لها فى ميزانية كل قسم؟ وبمثيلتها فى السنة الماضية؟
- ١٤- هل يتم ربط نتائج قياس انتاجية العاملين بنتائج قياس جودة الخدمات الفندقية فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ١٥- هل يتم ربط نتائج قياس انتاجية العاملين بالنتائج المالية الخاصة بقسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟

ثالثاً- رضاء العاملين

المجموعة الاولى الخاصة بالتعرف على طرق قياس معدل رضاء العاملين فى الفندق ونتائجها

- ١- هل يتم قياس مستوى رضاء العاملين فى الفندق؟
- ٢- ما هى الطرق المستخدمة فى قياس معدل رضاء العاملين فى الفندق؟
- ٣- ما هى العناصر الرئيسية المستخدمة فى قياس رضاء العاملين؟
- ٤- هل هذه العناصر تغطى جميع الجوانب المتعلقة بقياس رضاء العاملين (عناصر خاصة بقياس الفندق والعمل-المرتبات والحوافز والمكافآت - برامج التدريب وغيرها)
- ٥- ما هى مميزات وعيوب كل طريقة مستخدمة فى قياس رضاء العاملين؟
- ٦- كيف يتم تحليل البيانات المتعلقة بقياس رضاء العاملين؟
- ٧- ما هى نتائج تقييم رضاء العاملين فى كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ٨- كيف يتم الاستفادة من نتائج قياس رضاء العاملين؟
- ٩- هل يتم مقارنة نتائج قياس رضاء العاملين بمثيلاتها فى السنة الماضية؟ وبالمتوقع لها فى الميزانية الموضوعه لكل قسم؟

المجموعة الثانية الخاصة بربط نتائج قياس رضاء العاملين بالنتائج المالية وغير المالية

- ١- هل يتم ربط نتائج قياس رضاء العاملين بنتائج قياس اداء وانتاجية العاملين فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ١١- هل يتم ربط نتائج قياس رضاء العاملين بنتائج قياس رضاء النزلاء وشكاوى النزلاء؟
- ١٢- هل يتم ربط نتائج قياس رضاء العاملين بالنتائج المالية الخاصة بقسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ١٣- ما هو معدل دوران العاملين فى الفندق بوجه عام وفى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف بوجه خاص؟
- ١٤- هل يتم ربط معدل دوران العاملين بنتائج قياس رضاء العاملين فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟



رابعاً:- رضاء وشكاوى النزلاء

المجموعة الاولى الخاصة بالتعرف على الطرق المستخدمة فى قياس رضاء وشكاوى النزلاء

- ١- ما هى الطرق المستخدمة فى قياس معدل رضاء النزلاء فى الفندق؟ وما هى فترات القياس؟
- ٢- ما هى مميزات وعيوب كل طريقة مستخدمة فى قياس رضاء النزلاء؟
- ٣- كيف يتم تحليل البيانات المتعلقة بتقييم رضاء النزلاء؟
- ٤- ما هى نتائج تقييم رضاء النزلاء؟ كيف يتم الاستفادة منها؟

- ٥- هل هناك اجراءات لضمان صحة ومصداقية القياس؟ اذا كانت الاجابة بنعم، ما هى هذه الاجراءات؟
- ٦- هل يتم تحليل شكاوى النزلاء؟ اذا كانت الاجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟ ومتى؟
- ٧- ما هى نتائج تحليل شكاوى النزلاء؟ وكيف يتم الاستفادة من هذه النتائج؟
- ٨- هل يتم مقارنة نتائج قياس رضاء وشكاوى النزلاء بمثيلاتها فى السنة الماضية؟ وبالتوقع لها فى الميزانية التقديرية للفندق؟

المجموعة الثانية الخاصة بربط نتائج قياس رضاء وشكاوى النزلاء بالنتائج المالية

- ٩- هل يتم ربط نتائج قياس رضاء وشكاوى النزلاء بحجم المبيعات؟
- ١٠- هل يتم ربط نتائج قياس رضاء وشكاوى النزلاء بنسبة الاشغال فى الفندق؟
- ١١- هل يتم ربط نتائج قياس رضاء النزلاء ونتائج تحليل شكاوى النزلاء بالنتائج المالية المرتبطة بها فى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف (الايرادات والمصروفات)؟
- ١٢- هل يتم التعرف على رأى النزلاء فى الخدمات المقدمة مقابل القيمة المالية المدفوعة؟ اذا كانت الاجابة بنعم، هل يتم ربط نتيجة هذا التقييم بمتوسط ما يدفعه النزلاء فى المطاعم المختلفة ومتوسط ايرادات الغرف؟

خامساً:- قياس الاداء المالى

المجموعة الاولى الخاصة بالتعرف على كيفية قياس الاداء المالى فى الفندق

- ١- ما هو النظام المالى المستخدم فى الفندق؟
- ٢- ما هى مميزات وعيوب هذا النظام؟
- ٣- ما هى المعايير المستخدمة فى قياس الاداء المالى فى الفندق؟ (مثل العائد على الاستثمار والعائد على الاصول، معايير لقياس الايرادات والمصروفات ونسبة الاشغال وحجم المبيعات ومعدل دوران المقاعد فى المطاعم ومعدل الزيادة فى المبيعات وغيرها)
- ٤- ما هى نتائج قياس الاداء المالى فى الفندق؟



- ٥- هل يتم مقارنة نتائج هذه المعايير بمعايير اخرى (مثل معايير خاصة بالفندق او معايير يحتذى بها "Benchmark" او بمثيلاتها في السنة الماضية او غيرها) ؟
- ٦- هل توجد خطة للرقابة على التكاليف في الفندق؟ اذا كانت الاجابة بنعم، ما هي الاسس والقواعد التي توضع من خلالها هذه الخطة؟
- ٧- كيف يتم تحديد وتوزيع مصروفات التشغيل على اقسام الفندق المختلفة (وعلى قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف بوجه خاص) ؟
- ٨- ما هي الاسس التي يتم من خلالها وضع ميزانية قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف؟
- ٩- ما هي نسبة تكاليف كل من قسم الاغذية والمشروبات وقطاع الغرف من اجمالي تكاليف الفندق؟
- ١٠- ما هو متوسط ايرادات الغرف؟ وهل يتم مقارنته بالمنافسين او بمثيله في السنة الماضية ؟ اذا كانت الاجابة بنعم، متى يتم اجراء هذا التقييم؟
- ١١- ما هي نسبة اشغال الغرف؟ وهل يتم مقارنتها بالمنافسين او بمثيلتها في السنة الماضية؟ اذا كانت الاجابة بنعم، متى يتم اجراء هذا التقييم؟

** ولربط نتائج قياس الاداء غير المالي بالنتائج المالية احصائياً، يجب إجراء الآتي:-

- ١- تحديد الوزن النسبي لكل مجموعة من الطرق المستخدمة في قياس الاداء غير المالي في الفندق (الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات الفندقية، طرق قياس اداء العاملين، طرق قياس رضا العاملين، طرق قياس رضا النزلاء). ويتم تحديد الوزن النسبي لكل مجموعة بناءً على مدى اهميتها للفندق ومدى تأثير نتائج هذه الطرق في تحقيق النتائج المالية المتوقعة والمطلوبة.

مثال :- بفرض ٣٠% للوزن النسبي لمجموعة الطرق الخاصة بقياس جودة الخدمات الفندقية، ٣٠% للوزن النسبي لمجموعة الطرق الخاصة بقياس اداء العاملين، ١٥% للوزن النسبي لطرق قياس رضا العاملين، ٢٥% للوزن النسبي لطرق قياس رضا النزلاء.

وبافتراض ان مجموع النقاط المحددة للطرق المستخدمة في قياس الاداء غير المالي في الفندق هي ١٠٠٠ نقطة، وطبقاً للوزن النسبي المفترض لكل مجموعة من هذه المجموعات الاربع، يكون اجمالي نقاط مجموعة الطرق الخاصة بقياس اداء العاملين ٣٠٠ نقطة، وللمجموعة الخاصة بقياس جودة الخدمات الفندقية ٣٠٠ نقطة، واجمالي نقاط مجموعة الطرق الخاصة بقياس رضا العاملين ١٥٠ نقطة، واجمالي نقاط المجموعة الخاصة بقياس رضا النزلاء ٢٥٠ نقطة.



٢- تجميع النتائج الخاصة بطرق قياس الاداء غير المالى والنتائج المالية، ويراعى في عملية جمع النتائج الدقة والمصادقية.

٣- ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، يمكن ربط نتائج قياس الاداء غير المالى والمالى. ويتم اجراء ذلك باستخدام اسلوب الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear Regression). وهو يستخدم فى الربط بين متغيرين فقط. او باستخدام اسلوب الانحدار الخطى المتعدد (Multi Linear Regression). للربط بين اكثر من متغيرين، وذلك بهدف التعرف على القيم الاتية:-

* معامل الإنحدار (B):- يعبر عن النسبة المئوية للتغير الذي سوف يحدث فى المتغير التابع عند حدوث تغير فى المتغير المستقل نسبته ١%.

فمثلاً:- اذا كان معامل الإنحدار الخاص بجودة الخدمات الفندقية (المتغير المستقل) ١,٥، فإن ذلك يعنى انه فى حالة وجود تحسن وزيادة فى نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بمقدار ١% سيؤدي ذلك الى زيادة فى الايرادات (المتغير التابع) بمقدار ١,٥%.

* الحد الأدنى لمعامل الإنحدار (Sta.Error):- وهو ادنى قيمة لمعامل الإنحدار ويشير الى وجود مشكلة ما فى نتائج قياس المتغير المستقل. وهذا الحد الأدنى يكون بمثابة مؤشر لإدارة الفندق على وجود مشكلة فى نتائج قياس المتغير المستقل اثرت سلبياً وبدرجة كبيرة على المتغير التابع.

* مستوى المعنوية (Sig):- تشير الى مدى دقة النتائج المتحصل عليها. بمعنى ان مستوى المعنوية ٠,٠٥ يوضح ان النتائج موثوق بها بنسبة ٩٥% وان هناك احتمالاً للخطأ قدره ٥%، في حين ان مستوى المعنوية ٠,٠١ (وهو اعلى وافضل مستوى للمعنوية) فيشير الى ان دقة ومصداقية النتائج تصل الى ٩٩% وان هناك احتمال خطأ قدره ١% فقط.

● معامل التحديد (R^2):- يوضح النسبة المئوية لمقدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات التي تحدث فى المتغير التابع.



فمثلاً:- إذا كان معامل التحديد الخاص بنتائج قياس أداء العاملين ونتائج قياس رضا العاملين ونتائج قياس جودة الخدمات الفندقية (المتغيرات المستقلة) معاً ٠,٦٢، فإن ذلك يعني أن المتغيرات المستقلة الثلاثة كفيلة لاحداث تغيير في إيرادات الفندق (المتغير التابع) بنسبة ٦٢%.

مثال توضيحي

يوضح الجدول رقم (٢) نتائج قياس الأداء المالي (إيرادات الفندق) ونتائج قياس الأداء غير المالي (نتائج قياس أداء العاملين ورضا العاملين وجودة الخدمات الفندقية). والمطلوب التعرف على مقدار تأثير نتائج قياس الأداء غير المالي في الإيرادات.

ملحوظة :- يفترض في هذا المثال أن مجموع النقاط الخاصة بطرق قياس جودة الخدمات الفندقية = ٥٠٠، ومجموع النقاط الخاصة بطرق قياس أداء العاملين = ٥٠٠ نقطة، وأن مجموع النقاط الخاصة بطرق قياس رضا العاملين = ٢٠٠ نقطة.

جدول (٢) نتائج قياس الأداء المالي والأداء غير المالي

يناير	الإيرادات	جودة الخدمات	أداء العاملين	رضا العاملين
يناير	٤٤٠٠٠	٤٦٠	٤٤٠	١٤٠
فبراير	٤٥٠٠٠	٤٨٠	٤٦٥	١٥٠
مارس	٤٠٠٠٠	٤٥٠	٤٤٠	١٣٠
أبريل	٣٠٠٠٠	٤٢٠	٤١٠	١٢٠
مايو	٢٥٠٠٠	٣٥٠	٤٠٠	١٠٠
يونيو	٢٢٠٠٠	٣٦٠	٣٥٠	١٢٠
يوليو	٢٠٠٠٠	٤١٠	٣٥٠	١٢٠
أغسطس	٣٠٠٠٠	٤١٠	٣٦٠	١٣٠
سبتمبر	٣٢٠٠٠	٣٩٠	٣٧٠	١٠٠
أكتوبر	٣٥٠٠٠	٤٠٠	٣٣٠	١٤٠
نوفمبر	٣٥٠٠٠	٤٤٠	٤١٠	١٤٠
ديسمبر	٣٨٠٠٠	٤٦٠	٤٤٠	١٥٠



وباستخدام برنامج SPSS وعند اجراء تحليل الانحدار الخطى المتعدد في الصورة اللوغاريتمية (Multi- Linear Regression) بين ايرادات الفندق (كمتغير تابع) ونتائج قياس اداء العاملين ونتائج قياس رضا العاملين ونتائج قياس جودة الخدمات الفندقية (كمتغيرات مستقلة)، تبين وجود ارتباط موجب بين المتغيرات المستقلة الثلاثة، كما ان هناك ارتباطاً موجباً قوياً بين اداء ورضا العاملين، وهو ما يسمى احصائياً بالارتباط المزدوج (بمعنى ان هناك ارتباطاً بين واحد او اكثر من المتغيرات المستقلة) وهو ما يخل بنتائج التحليل. ويمكن التغلب على هذه المشكلة باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear Regression) بين ايرادات الفندق كممتغير تابع وبين كل متغير مستقل على حدة.

جدول (٣) نتائج تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين نتائج طرق قياس الاداء غير المالي وايرادات الفندق

R ² (معامل التحديد)	Sig (المعنوية)	الحد الأدنى لمعامل الانحدار	B (معامل الانحدار)	المتغير المستقل
٠,٨٢	٠,٠٢	٠,٥١٨ - B	٢,٠٦٩	جودة الخدمات
	٠,٠١	٠,٥٢٨ - B	١,٦٠١	اداء العاملين
	٠,٠٢	٠,٤٦٤ - B	١,١٨٨	رضاء العاملين

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل العلاقة بين إيرادات الفندق (متغير تابع) والمتغيرات المستقلة الثلاثة. على النحو الآتي:-

١- تمثل نتائج جودة الخدمات الفندقية اعلى المتغيرات تأثيراً في ايرادات الفندق، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) الخاص بجودة الخدمات الفندقية ٢,٠٦٩. والذي يعني أن الزيادة في نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية بنسبة ١٠% تؤدي الى زيادة في ايرادات الفندق بنسبة ٢٠,٦٩%، يليها نتائج قياس اداء العاملين بنسبة ١٦,٠١%، واخيراً نتائج قياس رضا العاملين بنسبة ١١,٨٨%.

٢- وتوضح النتائج الحد الأدنى لمعامل الانحدار الخاص بكل متغير مستقل.

فمثلاً:- الحد الأدنى لمعامل الانحدار الخاص بجودة الخدمات الفندقية = $B - ٠,٥١٨$
 $١,٥٥١ = ٠,٥١٨ - ٢,٠٦٩ =$



وفى حالة وصول معامل الإنحدار الخاص بجودة الخدمات الفندقية الى (1,001)، فان ذلك يعنى ان هناك انخفاضاً كبيراً فى نتائج قياس جودة الخدمات الفندقية ادى الى وصول معامل الإنحدار الى الحد الأدنى له (1,001)، والذي سوف يؤثر سلباً فى الإيرادات. وهذا الحد الأدنى يكون بمثابة مؤشر لإدارة الفندق على وجود مشكلة متعلقة بجودة الخدمات الفندقية ادى الى تدنى نتائج قياسها واثرت سلباً فى الإيرادات المتحققة.

٣- ثبتت المعنوية الإحصائية (Sig) لكل المتغيرات المستقلة، فمنها ما قد ثبتت معنويته عند 0,02 (مثل جودة الخدمات الفندقية ورضاء العاملين)، ومنها ما قد ثبتت معنويته عند 0,01 (مثل اداء العاملين).

٤- وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو 0,82، والتي تعنى ان نتائج قياس المتغيرات المستقلة الثلاثة (اداء العاملين ورضاء العاملين وجودة الخدمات الفندقية) قد ساهمت بنسبة 82 % من إيرادات الفندق المتحققة.

وبنفس الطريقة السابقة يمكن الربط بين العديد من النتائج المالية وغير المالية (مثل ربط نتائج قياس اداء العاملين بنتائج قياس رضاء النزلاء، وربط نتائج قياس رضاء وشكاوى النزلاء بإيرادات الفندق، وغيرها من روابط اخرى سبق ذكرها فى النظام المقترح).

بعض المشكلات المتعلقة بإجراء العلاقات بين النتائج المالية وغير المالية احصائياً

١- عدم امكانية إجراء علاقات احصائية بين نتائج قياس الاداء غير المالى والنتائج المالية كل شهر. حيث ان اقصر فترة زمنية يمكن إجراء هذا التقييم فيها احصائياً هي عشرة اشهر، وذلك للحصول على نتائج احصائية صحيحة لقيم Sig و B و R^2 يمكن الوثوق فيها والاعتماد عليها.

٢- صعوبة توفير نتائج شهرية خاصة بقياس اداء ورضاء العاملين لربطها احصائياً بالنتائج المالية وغير المالية المرتبطة بها، نظراً لان قياس اداء ورضاء العاملين لا يتم الا سنوياً بخلاف باقى طرق قياس الاداء المالى وغير المالى الاخرى والتي يتم قياس نتائجها شهرياً. وبالتالي لا يمكن إجراء ذلك نظراً لاختلاف فترات القياس. ويقترح قياس اداء ورضاء العاملين كل ثلاثة اشهر، حتى يمكن ربط نتائجهما بالنتائج المالية وغير المالية المرتبطة بهما ربع سنوياً.



المراجع

- Adams, M., Sarkis, J. and Liles, D. (1995), "The development of strategic performance metrics", *Engineering Management Journal*, Vol. 17 No. 1, pp. 24-32.
- Adams, C. and Neely, N. (2000) "the performance prism to boost success", *Measuring Performance Excellence*, MCB University Press, pp 19-23.
- Ballantine, J. and Brignall, S. (1995), "A taxonomic framework for performance measurement", paper presented to the 18th Annual Congress of the European Accounting Association, Birmingham, pp. 189.
- Bourne, M., Franco, M., and Wilkes, A. (2003), "Cooperate performance measurement", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 3, pp. 15-21.
- Bourne, M. and Wilcox, M. (2003), "Predicting performance", *Management Diction*, Vol. 41 No. 8, pp.806-810.
- Brown, J. and McDonnell, B. (1995), "The balanced score-card: short-term guest or long-term resident?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 2/3, pp. 7-11.
- Brown, M. (1996), "Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance", *Quality Resources*, New York, NY. pp. 19.
- Denton, G.A. and White, B. (2000), "Implementing a balanced scorecard approach to managing hotel operations: the case of White Lodging Services", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 16-26.
- Evans, N. (2005) "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels" *International Journal of Contemporary hospitality Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 379



- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. (1991), "Performance Measurement in Service Businesses, CIMA, London, pp 93.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996), "Linking the balanced scorecard to strategy", California Management Review, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.
- Kennerley, M. and Neely, A. (2000) "Performance Measurement Frameworks" International Journal of Operations and Production Management", Volume 15, Issue 4, pages 80-116
- Kouzmin, A., Loffler, E., Klages, H. and Korac, N. (1999), "Benchmarking and performance measurement in public sectors", International Journal of Public Sector Management, Vol. 12 No. 2, pp. 121-44.
- Lynch, R. and Cross, K. (1992), "Measure Up – The Essential Guide to Measuring Business Performance, Mandarin, London, pp.54-56.
- Manoochehri, G. (1999), "Overcoming obstacles to developing effective performance measures", Work Study, Vol. 48 No. 6, pp. 223-9.
- Medori, D. and Steeple, D. (2000), "A framework for auditing and enhancing performance measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 5, pp. 520-33.
- Neely, A. (1998), "Measuring business why, what and how", Economist Books, London.
- Neely, A. (2002), Business Performance Measurement, Theory and Practice, Cambridge University Press, UK p125.



-Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001), "The performance prism in practice measuring excellence", *The Journal of Business Performance Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-12.

-Neely, A. and Bourne, M. (2000), "Why measurement initiatives fail", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4 No. 4, pp. 3-6.

-Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism, the Scorecard for Measuring and Managing Success*, FT Prentice-Hall, London. p.125.

-Niven, P.R. (2002), *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

-Tangen, S. (2004), "Performance measurement: from philosophy to practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No. 8, pp. 726-38.



English Summary

This study aims at evaluating the degree of effectiveness and efficiency of performance measurement methods used in five star hotels in Egypt. It also aims at developing a performance measurement model that links the methods and the results of both financial and non-financial (operational) performance measurement in hotels, in order to have a comprehensive and effective assessment of the overall performance of hotels.

The reviewed literature revealed that hospitality properties use both financial and operational performance measurement methods solely without correlating the outputs of the evaluation. This might affect the credibility and validity of the performance methods and as a result the final output.

The literature also revealed that there are disadvantages and shortcomings of contemporary performance measurement models, which might make some of these models inappropriate for measuring performance in hotels in particular.

Primary data were collected using structured interview formats. The interviews were conducted with managers of food and beverage departments, rooms divisions and finance and accounting departments in a selected sample of five star hotels in Greater Cairo. The sample represented eight five star hotels. These interviews aimed at identifying the efficiency and effectiveness of the methods used to measure financial and non-financial (operational) performance in these hotels.

The analysis of the interviewed managers' answers indicated most of five star hotels rely on a set of financial indicators for measuring their financial performance; they also depend on a cluster of methods for measuring their non-financial performance.

In spite of the efficiency of the used instruments for collecting data and measuring performance, they can not be considered effective in linking and correlating the non-financial results with the financial ones. This is due to the



fact that such a process in most hotels depends on immaterial and subjective measures.

Based on the results of the field study, a self assessment model was suggested to link the methods and the results of both the financial and non-financial performance for five star hotels.

The model was based on designing a set of integrated and linked questions that cover the financial and non-financial performance methods used in five star hotels. The questions are divided into five main groups, in order to accurately reflect the overall performance of hotels, and to provide balanced and integrated performance measurement results, which will lead to achieve the hotel's financial and non-financial objectives and goals

The main groups of questions within the model are classified to target the following:- the quality of hotel services (rooms, food and beverages), the employees performance, the employees satisfaction, the guest satisfaction and the financial performance.