

تطبيق منظور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقليل معدل دوران العمالة في الفنادق

د. نسرين فاروق معوض حسن *

(*) د. نسرين فاروق معوض حسن : دكتوراه الفلسفة فى ادارة الاعمال من جامعة المنصورة – عضو هيئة تدريس بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا كلية ادارة الاعمال وتتمثل الاهتمامات البحثية فى مجال التسويق

Email : nfmowad@iau.edu.sa

المخلص

تهدف الدراسة الي تطبيق استيراتبجه بطاقه الاداء المتوازن ذات الابعاد الاربعه(المنظور المالي- منظور التعليم والنمو -منظور العملاء - منظور العمليات الداخليه) للحد من من معدل دوران العماله في الفنادق و تحديد أسباب معدل دوران العماله في الفنادق والخروج ببعض التوصيات التي تهدف الي تقليل معدل دوران العماله والاحتفاظ بالعاملين داخل الفنادق . حيث تم توزيع ٣٢٠ استماره استبيان علي ١٠ فنادق من خلال استخدام العينه العشوائيه بفنادق القاهره الكبرى منهم ٣٠٣ استماره استبيان قابله للتحليل الاحصائي بمتوسط ٣٠ استماره لكل فندق و بعد تحليل النتائج من خلال برنامج SPSS اوضحت الدراسة ان من اهم النتائج آراء العاملين حول وجود قصور في بعض العمليات الداخليه بين الاقسام وبعضها مما ينتج عن ذلك ارهاق العاملين بشكل جسدي و معنوي ، و اعطاء العاملين فرصه المعرفه آرائهم في التعامل بين الادارة وبعضها ، مما يؤدي ذلك الي صراعات و نزاعات داخلية بين الاقسام ، حيث ان قلة توافق المهام الوظيفية تزيد من الاحتراق الوظيفي و بالتالي ارتفاع معدل دوران العماله وبناء عليه اوصت الدراسة يجب على المديرين في كل قسم في الفنادق تسهيل تطبيق إجراءات بطاقة الأداء المتوازن على مستويات الموظفين ، وخاصة التركيز على المؤشرات الغير ماليه للحد من معدل دوران العماله و كذلك تتمثل إحدى المساهمات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في إنشاء وتصميم وحدة إدارية متخصصة لتكون مسؤولة عن متابعة مؤشرات مخرجات نظام بطاقة الأداء

الكلمات دالة:-بطاقه الاداء المتوازن - البعد المالي- التعليم والنمو - بعد العملاء - العمليات الداخليه-معدل دوران العاملين -الفنادق

Abstract

The study aims to apply the four-dimensional balanced scorecard strategy (financial perspective - education and growth perspective - customer perspective - internal operations perspective) to reduce the rate of employees turnover in hotels and identify the reasons for the rate of employees turnover in hotels and come up with some recommendations that aim to reduce the rate employees turnover and employee retention in hotels. 320 questionnaires were distributed to 10 hotels through the use of a random sample in Greater Cairo hotels, of which 303 questionnaires were subject to statistical analysis, with an average of 30 forms for each hotel. The internal affairs between the departments and some of them, which results in exhausting the employees physically and morally. Giving employees the

opportunity to know their opinions in dealings between management and some of them, which leads to conflicts and internal disputes between departments, as the lack of compatibility of job tasks increases job burnout and thus a high rate of employees' turnover. Accordingly, the study recommended that managers in each department in hotels facilitating the application of balanced scorecard procedures at employee levels, especially focusing on non-financial indicators to reduce the rate of employees turnover. Also, one of the main contributions of the balanced scorecard is the establishment and design of a specialized administrative unit to be responsible for following up the indicators of the outputs of the balanced scorecard system, such as results indicators (RIs)

Key words

Financial perspective – learning and growth perspective - customer perspective - internal process perspective- employees' turnover- balanced scorecard

المقدمه

يُعتقد أن معدل دوران الموظفين المرتفع في صناعة الفنادق يرجع إلى طبيعة العمل ، والأجر المنخفض ، وساعات العمل الطويلة وبالتالي ، لمعالجة مشكلة دوران الموظفين هذه بشكل فعال ، يمكن أن يكون تحفيز الموظفين مشكلة مستمرة وحاسمة للمديرين في صناعة الفنادق (شمعون، ٢٠١٦) . مديري الفنادق قامو بتطبيق نظريات وأساليب تحفيزية مختلفة للحد من معدل دوران العماله . حققت معظم هذه التجارب نجاحاً ضئيلاً ، لأنها تستند إلى أنظمة المكافآت ، على الرغم من القلق بشأن تحديد تعريف السياحة كصناعة ، فإنها تعتبر من أكبر القطاعات اعتماداً على القوي البشريه . استمر قطاع الفنادق في إظهار النمو خلال العقود القليلة الماضية ، وإن كان بمعدلات مختلفة ، ومن المتوقع أن يستمر هذا النمو في التطوير والتوظيف Taylor and (Davies, 2004) .

في فترة ما قبل الجائحة ، كان القطاع معروفاً بمعدل دوران العاملين المرتفع بشكل غير عادي. وفقاً لمكتب إحصاءات العمل الأمريكي (Statistics U.S. Bureau of Labor , (2020) ، فإن متوسط معدل دوران الموظفين السنوي في جميع الصناعات يتراوح بين ١٢-١٥٪ ، ولكن في بعض شركات الضيافة مثل quick service restaurants QSRs ، فإنهم يواجهون بشكل روتيني معدل دوران سنوي للموظفين بنسبة ١٥٠٪. تشير تقارير صناعة الفنادق والموتيلات إلى معدل دوران للموظفين بنسبة ٧٣.٨٪.

في الصناعة الفنادق التي تواجه المستهلك ، قد يؤدي انخفاض معدل الاحتفاظ بالموظفين مع الموظفين الذين يأتون ويذهبون باستمرار إلى صعوبة تلبية توقعات العملاء (Iverson, 2020). ويتالي أنه يؤثر على أرباح الفنادق عندما تحتاج إلى البحث باستمرار عن موظفين جدد وتوظيفهم وتدريبهم. تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود مشاكل في صناعة الفنادق مثل عدم كفاية الأجر ، وانخفاض الأمن الوظيفي ، ومحدودية فرص التدريب والتطوير ، وزيادة معدل الدوران المفرط (Wong et al., 2019). وبناء علي ذلك جاءت فكره البحث لتطبيق ممارسات بطاقه الاداء المتوازن من خلال ابعادها الاربع (البعد المالي- بعد العملاء-العمليات الداخليه- بعد التعليم والنمو) وقياس مدي تاثيرها على معدل دوران العاملين بالفنادق مشكله الدراسه

أصبح معدل دوران الموظفين قضية رئيسية في معظم صناعات الضيافة ومع ذلك، فإن مديري الموارد البشرية يحاولون جاهدين البحث عن وسائل لتقليل معدل دوران الموظفين. الهدف الرئيسي من البحث هو التحقيق في تزايدت الوظائف الشاغرة في قطاع الضيافة شهريا وأصبحت الآن أعلى مما كانت عليه في فترة ما قبل الجائحة، مع احتمال أن تواجه أعمال الفنادق تحديات التوظيف أكثر بمرتين من أي عمل آخر. معدل دوران العمالة والاحتفاظ بالعاملين في صناعة الضيافة من التحديات الكبرى التي تواجه الصناعة بصفه عامه والفنادق بصفه خاصة (Chiang et al, 2018) وبناء عليه تقوم بعض الفنادق والمطاعم بتطبيق بعض الممارسات للحفاظ عليهم وبقاءهم داخل الفنادق والمؤسسات للحد من معدل دوران العمالة ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة لا بد من أن تتبع الفنادق بعض الاستراتيجيات الحديثه لتقليل معدل الدوران (Chitiris , 2016). وبناء عليه سوف يتم تطبيق استراتيجيه بطاقة الأداء المتوازن وقياس مدى تأثيرها على الحد من معدل دوران العمالة بالفنادق ويتم ذلك من خلال تطبيق الأربعة أبعاد المختلفة (البعد المالي- بعد العملاء-العمليات الداخلية- بعد التعليم والنمو)

الهدف من الدراسه

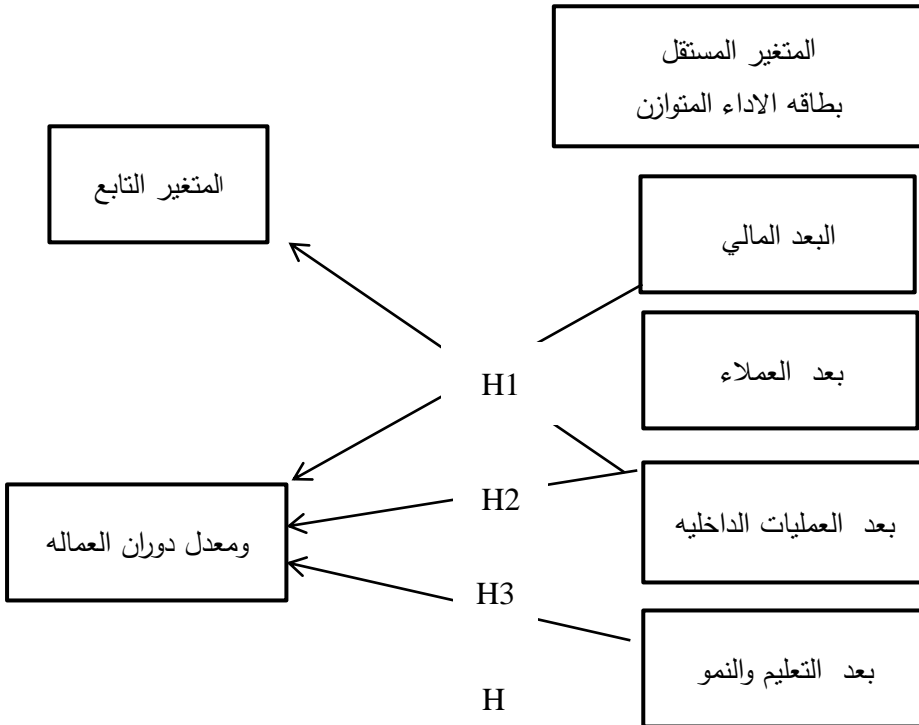
تهدف الدراسة إلى استخدام استراتيجيه بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة (البعد المالي- التعليم والنمو - العملاء - العمليات الداخلية) كيفية الحد من معدل دوران العمالة في الفنادق وتحديد الأسباب معدل دوران العمالة في الفنادق والخروج ببعض التوصيات التي تهدف إلى تقليل معدل دوران العمالة والاحتفاظ بالعاملين داخل الفنادق ولأجابه على السؤال التالي ما الذي يجب على الفنادق فعله للمساعدة في تقليل معدل دوران العاملين في قطاع صناعة الضيافة؟ ومعرفة لماذا يترك موظفو الضيافة وظائفهم في قطاع الفنادق؟ تعمل الدراسة على توعية المدربين بأهمية معدل دوران العمالة عندما يكون المديرون غير قادرين على التواصل بشكل صحيح مع موظفيهم، فإنه

يمكن أن يدفع الموظفون إلى الاستقالة، يمكن أن يكون لمدير واحد سيئ عواقب وخيمة على الرضا الوظيفي لأفضل الموظفين العاملين مما يؤدي إلى دوران الموظفين.

فروض الدراسة

- الفرضية الاولى: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين البعد المالي ومعدل دوران العماله بالفنادق
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد العملاء ومعدل دوران العماله بالفنادق
- الفرضية الثالثة: يوم تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد العمليات الداخليه ومعدل دوران العماله في الفنادق
- الفرضية الرابعه : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد التعليم والنمو ومعدل دوران العماله في الفنادق

نموذج الدراسة



الدراسات السابقة

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن. يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من المقاييس: المالية وغير المالية (Al Carlos et al, 2011). كما ان المصطلح "متوازن" يشير إلى التوازن بين المنظورات المالية وغير المالية والداخلية والخارجية. وفقاً لـ (Elbanna et al, 2015) ، بطاقة الأداء المتوازن هي نهج لإدارة الإستراتيجية. وانها تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للتحقيق. تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد: المالية ، والتعلم والنمو ، ومنظور العميل ومنظور العملية الداخلية (Ridwan & Sudirman, 2021).

البعد المالي

تشمل أمثلة مقاييس الأداء المالي المستخدمة عادة في صناعة الفنادق الدخل التشغيلي وعائد الاستثمار (ROI) وهامش التشغيل والإيرادات والتكلفة مقارنة بالميزانية والإيرادات لكل غرفة متاحة ونمو الإيرادات (Fatima & Elbanna, 2020). ولا يمكن تحقيق الأرباح مع معدل دوران مرتفع للعاملين يضر دوران الموظفين بالكفاءة التنظيمية والربحية ، مما يؤدي إلى استنفاد رأس المال والأصول المالية والفكرية المتنوعة

إدراك الفنادق أن الزيادة الهائلة في معدل دوران الموظفين تؤدي إلى فقدان موظفيهم الماهرين والقيمين ، وبالتالي التأثير على الأداء الوظيفي. هذا له تأثيرات كبيرة على الفندق مثل عدم رضا العملاء ، وانخفاض مستويات الموظفين ، وانخفاض الإنتاجية ، وانخفاض جودة الخدمة ، وانخفاض الأداء الوظيفي ، وارتفاع تكاليف دوران الموظفين ، وأخيراً أداء الفندق السيئ. ستؤدي هذه التأثيرات بشكل عام إلى فقدان الشريحة السوقية المستهدفة ، وانخفاض المبيعات بسبب عدم رضا العملاء ، وتبدأ المؤسسات في تكبد خسائر بدلاً من المكاسب. (Rafiq et al., 2021)

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الفنادق يمكن أن يحقق بعض الأهداف الإستراتيجية للفنادق مثل زيادة الإيرادات ، وتعظيم متوسط الإيرادات للعلامة التجارية وزيادة الربح لكل غرفة. لم تحظ العلاقة بين المنظور المالي و معدل دوران العاملين باهتمام مسبق في سياق الفنادق المصرية & El-Deeb (Halim, 2011) . بناء عليه نستنتج الفرضية التالية يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين البعد المالي و معدل دوران العماله بالفنادق.

بعد العملاء

يوفر هذا المنظور رؤية لكيفية رؤية العملاء للفندق. لكي تكون بطاقة الأداء المتوازن فعالة ، يجب أن يكون لدى الفندق أهداف واضحة للوقت والجودة والأداء العاملين والخدمة ثم ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس محددة. التركيز على العملاء ورضاهم أمر حيوي في مجال صناعة الضيافة ، مما يعني أنه إذا لم يكن العملاء راضين ، فسيجدون على المدى الطويل مصادر أخرى ستهتم باحتياجاتهم و لذلك يجب الاهتمام بهم (Fakhory et al., 2020)

تعتبر معظم الفنادق اليوم متطلبات واحتياجات العملاء أهم جزء من استراتيجيتها. نظرًا لأن نجاح الفنادق يعتمد على العملاء ، فإن بطاقة الأداء المتوازن تهتم بهذه الخصائص من خلال أبعاد العميل مثل العميل المستهدف والاحتفاظ بالعملاء ورضا العملاء واكتساب العملاء (Bartlett et al., 2014).

يؤدي دوران الموظفين إلى فقدان الكفاءة والإنتاجية. يحتاج الموظفون الجدد إلى وقت لفهم سياسات وإجراءات الفنادق وكيفية حل المشكلات وتلبية توقعات العملاء ، يعتمد رضا العملاء على خدمة العملاء السريعة ، ويمكن أن تتأثر بالأخطاء من خلال الموظفين الجدد نتيجة معدل الدوران تفهم الفنادق أنه يؤثر دوران الموظفين على تجربة العميل. سواء أكان الترحيب بهم بالاسم أو معرفة طلبهم المفضل ، يشعر العملاء بالتقدير عندما يفهمهم الموظفون ويفهمون ما يفضلونه (Alonso et al, 2013). ومع ذلك ، يمكن أن يشعروا بسهولة بالرضا أو عدم تقديرهم إذا كان هناك دائماً موظفين جدد. ومن هنا نستنتج الفرض الثاني: يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين بعد العملاء و معدل دوران العماله بالفنادق

بعد العمليات الداخلية

منظور العملية الداخلية يعتمد على تطوير منتجات/ خدمات جديدة، واستهداف شرائح تسويقية جديدة، وزيادة معدل الإنتاجية، زيادة معدل الابتكار لدى العاملين، وتقليل معدل خطأ الخدمة، وتبادل المعرفة بين العاملين بالأقسام المختلفة والاستجابة للشكوى أن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على نجاح جميع الأنشطة الداخلية في الفنادق مثل تحسين التعاون بين الإدارات، ومساعدة الزملاء لبعضهم البعض، وجودة المعدات، والتواصل بين الموظفين. منظور العملية الداخلية هو مؤشر رئيسي تستخدمه الإدارة لمراقبة أداء الموظفين في الفنادق (Dlamini et al., 2020). وبناء على ما سبق، تمت صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالي: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية ومعدل دوران العماله بالفنادق

بعد التعليم و النمو

تقوم الفنادق بتقييم منظور التعلم والنمو من خلال معدل دوران الموظفين وساعات التدريب وشكاوى الموظفين ورضا الموظفين ، يدعم تعليم و نمو الموظفين رضاهم وإنتاجية القوى العاملة ، ويقلل من معدل دوران الموظفين. على الجانب الآخر يتعلق الأمر بكيفية الاستفادة من نظام إدارة التعلم (LMS) Learning Management System داخلي (Taylor and Davies, 2014) . تتفق صناعات الضيافة الكثير من التمويل لتدريب موظفيها وتطويرهم والحفاظ عليهم لتقليل معدل الدوران ، لذلك من المهم بالنسبة لهم تقليل التكلفة التي ينطوي عليها تقليل معدل دوران الموظفين نظراً لأنهم يعتمدون على موظفيهم ليكونوا أكثر نجاحاً في سوق العمل (Atefa & Baladi 2020) . تدريب الموظفين يعزز قدرات الموظفين ويقوي ميزتهم التنافسية و الحفاظ عليهم و تقليل معدل الدوران . التدريب الفعال سيحسن السمات الشخصية والقدرات المهنية (Dhillon, 2020) . لن يستفيد الموظفون و الفنادق فقط من تدريب الموظفين ، بل سيستفيد العملاء والضيوف أيضاً ، بسبب المنتجات والخدمات عالية الجودة التي يتم تلقينها العميل (Ding, 2017). التعليم و النمو يساعد على فهم الموظفين لعملهم بشكل أفضل وأيضاً حب ما يقومون به من خلال فهم مهامه الوظيفية تمت صياغة الفرضية الرابعة على النحو التالي: يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين بعد التعليم و النمو معدل دوران العماله بالفنادق

معدل دوران العاملين بالفنادق

يُعرف دوران الموظفين على أنه معدل التغيير في عدد الموظفين المعنيين خلال فترة محددة عادةً ما تكون شهراً". في بعض الطرق الأخرى يتم تعريفه على أنه مقياس لمدى مغادرة الموظفين القدامى ودخول الموظفين الجدد في صناعة الضيافة. تشير الدلائل إلى أن معدل الدوران في صناعة الفنادق ناتج عن عدم الرضا عن عوامل مثل العلاقات مع المشرفين ، ومحتوى الوظيفة ، وظروف العمل ، ومواعيد العمل ، وحجم المطاعم ، والراتب والمزايا الأخرى (Cheng and Brown, 2020).

تعد صناعة الضيافة واحدة من أكبر أرباب العمل على مستوى العالم ، وتغطي العديد من القطاعات المختلفة وقطاعات التوظيف. من مؤسسات الأطعمة والمشروبات بالفنادق مثل مطاعم الخدمة السريعة والمطاعم الفاخرة والمقاهي والحانات والمزيد إلى السفر والسياحة ، ولكن على الرغم من كونه قطاعاً متنامياً باستمرار ، إلا أن صناعة الضيافة تواجه تحديات القوة العاملة (Deery and Shaw, 2019)

معدل دوران الموظفين في صناعة الضيافة مرتفع للغاية، في الواقع ، تشهد صناعة الفنادق وحدها معدل دوران للموظفين بنسبة مرتفعة أعلى بشكل كبير من المتوسط السنوي البالغ 10-15٪. في

مثل هذه الصناعة التي تواجه المستهلك ، فإن وجود موظفين يأتون ويذهبون باستمرار قد يجعل من الصعب تلبية توقعات العملاء (Bettye and Richard 2018) .قد يكون العثور على موظفين جدد وتوظيفهم وتدريبهم أمراً مكلفاً .لسوء الحظ ، نظراً لأن الضيافة غالباً ما تعتمد على الموظفين بدوام جزئي والعاملين الموسميين ، فقد يكون من الصعب العثور على أشخاص يرغبون في البقاء على المدى الطويل لفهم كيفية الاحتفاظ بالموظفين لفترة أطول أولاً ، يجب أن نفهم أولاً سبب مغادرتهم. (المطيري ، ٢٠١٢)

عينه الدراسة

من خلال بعض المقابلات الشخصية التي تمت مع بعض مديري الفنادق في القاهرة الكبرى تبين ان قطاع الغرف التي يتضمن (قسم المكاتب الامامية- قسم الاستقبال- قسم الاشراف الداخلي - قسم المغسله) من اكثر الاقسام تضررا بمعدل دوران العماله بالفنادق وبناء عليه تم توزيع ٣٢٠ استماره استبيان علي ١٠ فنادق من خلال استخدام العينه العشوائيه بفنادق القاهرة الكبرى منهم ٣٠٣ استماره استبيان قابله للتحليل الاحصائي بمتوسط ٣٠ استماره لكل فندق.

تحليل البيانات

جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معدل دوران العاملين (المتغير

(المستقل)

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أنا راضٍ عن التدريب المقدم لوظيفتي الحالية من خلال بطاقه الاداء المتوازن	4.04	1.04
٢	أنا راضٍ عن مقدار التدريب المقدم للتقدم خلال بطاقه الاداء المتوازن	2.62	1.29
٣	يهتم الفندق برفاهية الموظفين على المدى الطويل	3.81	1.40
٤	العمل الذي أقوم به هو تحفيز فكري	١.٤٠	1.27
٥	أشعر أنه يمكنني التعبير عن رأبي دون خوف ، ورئيسي المباشر مؤهل تقنيًا	2.70	1.33
٦	تدار سياسات الموظفين في الفندق بنفس الطريقة مع جميع العاملين	١3.3	٣1.4
٧	أنا راضٍ عن التدريب المقدم لوظيفتي الحالية من خلال بطاقه الاداء المتوازن	3.83	1.02
٨	أشعر أن عبء عملي يمكن التحكم فيه من خلال تطبيق بطاقه الاداء المتوازن	3.29	1.04
٩	لا أشعر بالتوتر في العمل	3.68	1.07
١٠	أشعر بالأمان لأنني سأتمكن من العمل في الفندق طالما أقوم بعمل جيد.	1.78	1.15

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معدل دوران العاملين حيث جاءت الفقرة (١) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٤)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) بمتوسط حسابي بلغ (1.40).

جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاول (البعد المالي)

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحدد الفندق الهدف المالي المراد تحقيقه	4.25	1.118
٢	يستخدم الفندق المقاييس المالية (مثل صافي الربح ، ومعدل الإشغال ، إلخ) لقياس الأداء المالي	4.68	.778
٣	ترتبط الإجراءات المالية باستراتيجية الفندق وترجمة أهدافها	2.04	1.236
٤	تسعى إدارة الفنادق إلى إرضاء المساهمين أو الملاك من خلال تحقيق عوائد عالية على الاستثمار	4.39	1.056
٥	تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق ربحية أعلى: عن طريق خفض تكاليف التشغيل	4.06	1.060

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات البعد الاول (البعد المالي) حيث جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٦٨)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٣) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٤)

جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (بعد العملاء)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتبع استراتيجية الفندق متطلبات العملاء واحتياجاتهم.	4.40	.936
٢	يستخدم الفندق مقاييس غير مالية (مثل عدد العملاء الجدد ، وعدد شكاوى العملاء ، وما إلى ذلك) لقياس رضا العملاء	4.30	.990
٣	يسعى الفندق إلى إمداد عملائه بخدمات عالية الجودة تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.	4.51	.808
٤	يهدف الفندق إلى إرضاء عملائه من خلال تقديم الخدمة في وقت أقصر	3.86	1.175
٥	يملك الفندق قاعدة بيانات متجددة لعملائه	١٥.٢	1.262

حيث جاءت الفقرة (٣) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٥١)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٥) بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٥).

جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث (بعد العمليات الداخليه)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يستخدم الفندق إجراءات للعمليات الداخلية (مثل عدد الإلغاءات وعدد الأخطاء وما إلى ذلك) والتي تمكن إدارة الفندق من تحديد العمليات الداخلية للفندق.	3.92	1.156
٢	تعمل الإدارة على حل شكاوى العملاء من أول مرة	.63٢	1.349
٣	يحسن الفندق ويطور العمليات الداخلية لتقليل التكاليف	3.71	1.359
٤	يحسن الفندق ويطور العمليات الداخلية لتقليل الوقت اللازم للخدمة	4.55	.929
٥	يسعى الفندق إلى ابتكار طرق عمل جديدة للتمييز في تقديم الخدمات	2.99	1.372

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث (العمليات الداخليه) حيث جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٥٥)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٣).

جدول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع (بعد التعليم و النمو)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يوفر الفندق باستمرار لموظفيها تدريباً ملائماً ومناسباً	3.00	1.378
٢	يوفر الفندق للموظفين البيئة المناسبة للإبداع والابتكار	2.44	1.436
٣	يشارك الموظفون في عملية صنع القرار .	2.98	1.380
٤	يستخدم الفندق مقاييس (مثل عدد ساعات التدريب ، وعدد شكاوى العمال) لتحديد درجة التعلم ونمو الموظفين	4.53	1.059
٥	تسعى إدارة الفنادق إلى إرضاء موظفيها من خلال توفير نظام عادل للأجور والحوافز.	4.19	1.356
٦	تزود الإدارة موظفي الفندق بمعلومات دورية حول مستوى أدائهم	4.55	1.150

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات البعد الثالث (العمليات الداخليه) حيث جاءت الفقرة (٦) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٥٥)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٤).

ثبات الاتساق الداخلي:

وقد تم حساب معامل ثبات الاستبيان عن طريق تطبيق (معادلة الفا كرو نباخ Cronbach' s Alpha) لمحاور الاستبيان وجاءت بدرجة ثبات (0.91)، مما يشير لارتفاع معامل ثبات ألفا بين محاور الاستبيان للمتغير المستقل و المتغير التابع و بين درجته الكلية، مما يجعله واضحاً داخل اتساق فقراته بدرجة كبيرة تجعله صالح للقياس.

القيمة Cronbach' s Alpha	عدد الاسئلة	البعد
0.89	10	معدل دوران العماله
0.93	5	البعد المالي
0.91	5	بعد العمليات الداخليه
0.90	5	بعد العملاء
0.92	6	بعد التعلم والنمو
0.91	31	الاجمالي

يوضح الجدول السابق ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق و الثبات و بتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني و تعميم نتائجها

اختبار الفروض

للإجابة على الفرضيات الدراسه ، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط من اجل توضيح درجة مساهمة تأثير ابعاد بطاقه الاداء المتوازن على الحد من معدل دوران العماله في الفنادق وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول: يوجد تأثير ابعاد بطاقه الاداء المتوازن على معدل دوران العماله في الفنادق

النتيجه	الدلالة الاحصائية	قيمة ف	معامل بيتا(B)	التباين المفسر	مربع (R ²)	معامل (R)	المتغير
قبول الفرضيه	0.001	35.831	0.483	0.226	0.233	0.483	البعد المالي
قبول الفرضيه	0.002	8.306	0.629	0.381	0.396	0.629	بعد العملاء
قبول الفرضيه	0.003	64.849	0.315	0.383	0.039	0.315	بعد العمليات الداخليه
قبول الفرضيه	0.000	72.936	0.618	0.477	0.482	0.618	بعد التعلم والنمو

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح ان اكثر العوامل تأثير على معدل دوران العماله هو التعليم و النمو ؛ دال إحصائياً، وما يؤكد أن النسبة ف بلغت

(٧٢.٩٣٦) بدلالة (٠.٠٠٠٠)، وهي دالة عند ($a < 0.05$). كما تبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن بعد التعليم و النمو يوتر إيجاباً في الحد من معدل دوران العماله في ، أي كلما اهتمت ادارة الفندق بالتعليم و النمو كلما زاد الحد من معدل دوران العماله بالفنادق ، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط ((0.615, R))، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2) (0.482)؛ أي بقدرة تفسيرية (47%) يعني ذلك ان بعد التعلم والنمو يعمل على تقليل معدل دوران العمله بالفندق بنسبه ٤٧% .

وجاء في المرتبه الاخير البعد المالي وتأثيره على الحد من معدل دوران العماله بالفنادق حيث انه دال احصائيا ، وما يؤكد ان النسبة ف بلغت (٣٥.٨٣١) بدلالة (٠.٠٠٠١)، وهي دالة عند ($a < 0.05$). و اظهرت النتائج ان قيمه (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن بعد التعليم و النمو يوتر إيجاباً في الحد من معدل دوران العماله في الفنادق ، أي كلما اهتمت ادارة الفندق بالبعد المالي من خلال منح الموظفين بالمكافئات الماليه كلما زاد الحد من معدل دوران العماله بالفنادق ، و تحديد نسبة التأثير من خلال قيمه ((.483, R))، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2) ((.233, R))؛ أي بقدرة تفسيرية (٢٢.٠%) يعني ذلك ان البعد المالي يعمل على تقليل معدل دوران العمله بالفندق بنسبه ٢٢% .

جدول: العلاقة بين ابعاد بطاقه الاداء المتوازن على معدل دوران العماله في الفنادق.

المتغيرات	المتوسط	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ابعاد بطاقه الاداء المتوازن	3.2700	.423**	.000	0.01
الحد من دوران العماله في الفنادق	4.2189			

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين بين ابعاد بطاقه الاداء المتوازن علي معدل دوران العماله في الفنادق بلغ (0.423^{**}) والدلالة الإحصائية بلغت (0.000)، عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا ابعاد بطاقه الاداء المتوازن على معدل دوران العماله في الفنادق

مناقشه النتائج

أكدت الدراسة الميدانية من خلال استخدام اختبار معامل النحدار الخطي البسيط أن تطبيق أبعاد بطاقه الاداء المتوازن المتمثله في (البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخليه - بعد

التعليم و النمو) بالفنادق يؤثر بشكل ايجابي في الحد من معدل دوران العمالة في الفنادق، وبناء عليه يجب على الفنادق الاخذ في الاعتبار بتطبيق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وتوظيف أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في الحد من مشكلة معدل دوران العماله بالفنادق و اتفقت هذا النتائج مع دراسته (Shamsuzzoha and Shumon, 2017).

اظهرت النتائج ان متوسط اجابات العاملين على الاستبيان جاءت موافق على استخدم للفنادق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الداخلي و الخارجي ، مما يشير إلى الموافقة على وجود معايير واضحة التقييم العاملين و تفقت هذا الدراسة مع دراسته (Ongori H. 2019)

أظهرت آراء العاملين حول مدى وجود عدالة للمعاملت في العمل داخل الفنادق وشركات السياحة المصرية عن وجود بعض القصور في البرامج التدريبية المقدمه للعاملين بالفنادق حيث يراي بعض العاملين عدم الاهتمام الكافي من الاداره العليا بتقديم برامج تدريبية قوية لتحسين من مهارتهم و معرفتهم (Atefa & Baladi 2020).

اوضحت النتائج ان آراء العاملين حول وجود قصور في بعض العمليات الداخليه بين الاقسام وبعضها مما ينتج عن ذلك ارهاق العاملين بشكل جسدي و معنوي ، و اعطاء العاملين فرصه المعرفه أرائهم في التعامل بين الادارة وبعضها ، مما يؤدي ذلك الي صراعات و نزاعات داخلية بين الاقسام ، حيث ان قلة توافق المهام الوظيفية تزيد من الاحتراق الوظيفي و بالتالي ارتفاع معدل دوران العماله . (Dhillon, 2020).

كما اوضحت النتائج ان البعد المالي اقل الابعاد تأثيراً على معدل دوران العاملين بالفنادق وبناء عليه يجب ان يوجد نظام عادل للمكافآت و الاجور و الحوافز و ربطها بخبرات العاملين السابقه و كذلك المؤهلات الدراسيه و مؤشرات الاداء و الالتزام بالحضور و الغياب و كذلك العمل على ارتفاع نسبه ١٢% التي تزيد من قيمه الاجور و الرواتب ، ويجب أن يكون هناك تناسب في ساعات العمل مع القدرات الشخصية للعاملين. (Dlamini et al., 2020)

او وضحت النتائج أن شعور العاملون بعدم وجود اليه واضحه في التعامل بين المدير و مرؤوسيه مثل تفضيل البعض عن البعض الاخر، وضعف التواصل، قد تكون سببا الفعال بين المدراء و العاملين تحت لترك العاملين لعملمهم وسعيهم للبحث عن فرص عمل أخرى (Moynihan, D.P. & Landuyt N. 2018)

التوصيات

- موافقه وزارة السياحة المصرية على إنشاء مركز حكومي لقياس ومراقبة أداء العاملين بالفنادق المصرية ، حيث يعتبر ذلك من النتائج المهمة لتنفيذ بطاقه الاداء المتوازن
- يجب على المديرين في كل قسم في الفنادق تسهيل تطبيق إجراءات بطاقة الأداء المتوازن على مستويات الموظفين ، وخاصة التركيز على المؤشرات الغير ماليه للحد من معدل دوران العماله
- تتمثل إحدى المساهمات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن في إنشاء وتصميم وحدة إدارية متخصصة لتكون مسؤولة عن متابعة مؤشرات مخرجات نظام بطاقة الأداء المتوازن مثل ومؤشرات النتائج (Ris) ومؤشرات الأداء (KPIs)
- يجب على قسم التدريب تصميم برامج تدريبية حديثه لزياده المهارات المهنية و العمليه لدي الموظفين لتطويرهم و الحفاظ عليهم

المراجع

- شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (٢٠١٦) أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين معدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية - دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام ، -مجلة الاكاديميه المركزيه العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد الحادي والعشرون ، ص ٥٣- ٧٦.
- المطيري، الحميدى محمد (٢٠١٢) ، (أثر دوران العاملين على الاداء المالى- دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الاسلاميه الكويتية ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن .

Al Carlos, F., Holloway ,D. & Alam, M. (2011). This paper provides a deeper knowledge of the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in the Spanish footwear industry, under exploratory research which has been conducted with a final sample of 11 firms" An initial analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, 9 (6), 180-191.

Alonso, F., Almeida, M. & Bremser, K. (2013). Strategic Responses of the Spanish Hospitality Sector to the Financial Crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32 (1), 141-148.

- Atefa, S.M. & Baladi. N. (2020). Learning and growth perspective: hotels industry sectors evidence. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 6 (1), 9-14.
- Bartlett, G., Johnson, E. & Reckers, P. (2014). Accountability and Role Effects in Balanced Scorecard Performance Evaluations when Strategy Timeline is Specified. *European Accounting Review*, 23 (1), 143-165.
- Cheng, A., and A. Brown. (2020). HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore. *International Journal of Human Resource Management* 9 (1): 136-54. Business Source Premier. 10.1080/095851998341233
- Chitiris, L. 2016. Herzberg's Proposals and Their Applicability to the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 12 (1): 67-79. SAGE Journals Online. <http://jht.sagepub.com.dbgw.lis.curtin.edu.au/cgi/reprint/12/1/67> (accessed March 10, 2008).
- Deery, M. A., and R. N. Shaw. 2019. An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 23 (4): 387-400. SAGE Journals Online. <http://jht.sagepub.com.dbgw.lis.curtin.edu.au/cgi/reprint/23/4/387> (accessed April 24, 2008).
- Dhillon, A. (2020). Delhi to Transform 25 Luxury Hotels into Covid-19 Care centres. Available at: <https://www.theguardian.com/global-development/2020/jun/22/delhi-to-transform-25-luxury-hotels-into-covid-19-care-centres> [Accessed 20 July 2020].
- Ding, J-M.T. (2017). Employees' Justice Perceptions as a Factor Influencing Successful Outsourcing in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (6), 1619-1637.
- Dlamini, W.B., Migiros, S. & Tefera, O. (2020). Balanced Scorecard Usage for Hotel and Tourism Small and Medium Enterprises Growth In Eswatini (Former Swaziland): A Proposed Conceptual Framework. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-13.

- Elbanna, S., Eid, R. & Kamal, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51 (3), 105-114.
- Fakhory S., Ayoub, L., Sabreen, G. & Wafaa, E. (2020). Applying a Balanced Scorecard Approach in Egyptian Travel Agencies: Opportunities and Obstacles. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 14 (1), 34-45.
- Fatima, T. & Elbanna, S. (2020). Balanced Scorecard in The Hospitality and Tourism Industry: Past, Present and Future. *International Journal of Hospitality Management Journal*, 91 (2), 142-156.
- Iverson, R. D., and M. Deery. 2020. Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal* 7 (4): 71-82. ABI/INFORM Global. <http://proquest.umi.com.dbgw.lis.curtin.edu.au/pqdweb?did=23350547&Fmt=7&clientId=22212&RQT=309&VName=PQD> (accessed March 20, 2008).
- Moynihan, D.P. & Landuyt N. 2018. Explaining Turnover Intention in State Government .Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty Review of Public Personnel Administration , 28(2): 120-143
- Ongori H. 2019. A review of the literature on employee turnover. *African journal of business management*, pp. 049-054.
- Rafiq, M., Maqbool, S., Martins, J.M., Mata, M.N., Dantas, R.M, Naz, S. & Correia, A.B. (2021) A Study on Balanced Scorecard And Its Impact on Sustainable Development of Renewable Energy Organizations: A Mediating Role of Political And Regulatory Institutions. *Risks*, 9 (6), 110.
- Ridwan, M. & Sudirman, I. (2021) Integration of The Analytical Hierarchy Process (AHP) - Balance Score Card (BSC) Model in Selection of Broiler Agribusiness Partnership Model to Increase Income of The Breeders Partner in South Sulawesi. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 788, 012-215.
- Ridwan, M. & Sudirman, I. (2021) Integration of The Analytical Hierarchy Process (AHP) - Balance Score Card (BSC) Model in Selection of Broiler Agribusiness Partnership

- Model to Increase Income of The Breeders Partner in South Sulawesi. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 788, 012-215.
- Shamsuzzoha, A. H. M., & MdRezaulHasanShumon. 2017. "Employee Turnover- a Study of its Causes and Effects to different Industries in Bangladesh." *Manufacturing Engineering/ Vyrobné Inžinierstvo* 6.3 (2007): 64-68.
- Taylor, R., and D. Davies. (2004). Aspects of Training and Remuneration in the Accommodation Industry: A Comparison between Australian and Singaporean Providers. *Journal of European Industrial Training* 28 (6/7): 466-73. ABI/INFORM Global. <http://proquest.umi.com.dbgw.lis.curtin.edu.au/pqdweb?did=701328331&Fmt=7&clientId=22212&RQT=309&VName=PQD> (accessed March 10, 2008).
- Taylor, R., and D. Davies. (2014). Aspects of Training and Remuneration in the Accommodation Industry: A Comparison between Australian and Singaporean Providers. *Journal of European Industrial Training* 28 (6/7): 466-73. ABI/INFORM Global. <http://proquest.umi.com.dbgw.lis.curtin.edu.au/pqdweb?did=701328331&Fmt=7&clientId=22212&RQT=309&VName=PQD> (accessed March 10, 2008).
- Wong, S., V. Siu, and N. Tsang. (٢٠١٩) (The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11 (5): 230-41. <http://proquest.umi.com.dbgw.lis.curtin.edu.au/pqdweb?did=115921277&Fmt=7&clientId=22212&RQT=309&VName=PQD> (accessed March 4, 2008).