



Contents lists available at ScienceDirect

ScienceDirect

journal homepage: www.elsevier.com/locate/aebj

Conference Title

قياس الأداء الاستراتيجي للتسويقي للمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية)

Measurement of the Strategic Performance of Hospitality in the Kingdom of Saudi Arabia: a balanced scorecard Approach (BSC)

د. محمد عبدالله محمد الهنداوي*

أستاذ مساعد، جامعة المنصورة بدمياط، المملكة العربية السعودية

Dr. Mohamed A.M. El-Hindawy*

Associate Professor, Demiatt University, Saudi Arabia

د. عدنان بن مصطفى صبري الأماسي

عميد كلية إدارة الأعمال، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

Dr. Adnan M.S. Alamas

Dean of the Faculty of Business Administration, Taibah University, Saudi Arabia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 December 2012

Received in revised form 15 January 2013

Accepted 15 February 2013

Keywords:

Strategic Management

Balanced Scorecard

Performance Measurement

ABSTRACT

In this paper, we planned to realize the marketing managers' perceptions through their perception of Strategic Performance Dimension of view and the Balanced scorecard (BSC) technique for the Measurement of the Strategic Performance. The respondents in this study were a group of Marketing managers working in the Hospitality Sector (Experiences in number of years) of Madina, Saudi Arabia Hospitality. It has been observed through literature and a limited Marketing Managers' survey that only financial perspective measures are used with objectives. Balanced Score Card (BSC) enables to measure objectives across four perspectives: (1) the financial perspective, (2) the customer perspective, (3) the internal business process perspective, and (4) the learning and growth perspective. Hypothesis is formulated about the relationship between perception of managers about the Dimension of view and the Balanced Score Card (BSC) and the years of Experience. We also designed a questionnaire that was

* Corresponding author. Tel.: +20109200793; Fax: +2057-240-1971.

E-mail address: hendmarkeg@yahoo.com

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.



Hosting by Elsevier

Marketing Measures

distributed to a population of 130 Marketing managers in the field of Hospitality. The year of study was 2011, with Marketing managers' survey instruments that measure Balanced Score Card Dimension. The result of the study shows that there are significant differences between the three types of Hospitality Marketing managers' (Experience in number of years: 1-3 years, 3-6 years, more than 6 years). After discussing the findings, some policy implications are suggested for the Hospitality, as well to practitioners seeking an understanding of a practical managerial tool. Limitations of the study are highlighted and further research discussions are suggested.

© 2014 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved.

الكلمات المفتاحية:
الأداء المتوازن
بطاقة الأداء المتوازن
قياس الأداء
قياس التسويق

ملخص

إستهدفت هذه الدراسة قياس الأداء الإستراتيجي للمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية من منظور بطاقة الأداء المتوازن BSC والتي تقاس من خلال أربعة أبعاد وهي: (1) المنظور المالي، (2) منظور العملاء، (3) منظور العمليات الداخلية، (4) منظور التعلم والنمو، وتحديد فيما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات الخاصة بمدى خبرة مدراء التسويق العاملين في المنشآت السياحية بمنطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية وإدراكهم لأبعاد البطاقة أم لا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما تم تنفيذ دراسة ميدانية على عينة صغيرة من مدراء التسويق بالشركات الصناعية محل الدراسة. وتوصل الباحث إلى مجموعة من مظاهر المشكلة ومنها أن البعد المالي مازال يمثل أهمية كبيرة في قياس الأداء مقارنة بالمقاييس غير المالية الأخرى. ولإجراء الدراسة الميدانية، قام الباحثان بتصميم قائمة إستبيان تم توزيعها عن طريق المقابلة الشخصية مع 130 من مدراء التسويق بتلك الفنادق والتي تمثل مجتمع الدراسة. وبعد تحليل البيانات، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين إدراك مدراء التسويق في الفنادق وفقاً لمدة الخبرة. وبناءً على نتائج الدراسة، تقدم الباحث بمجموعة من التوصيات المقدمة لمدراء التسويق في المنشآت السياحية وذلك لتدعيم نظم قياس الأداء الإستراتيجي للأنشطة التسويقية. وأخيراً، قام الباحث بوضع مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية في مجال البحوث والدراسات الخاصة بقياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

1. مقدمة

تكتسب أهمية قياس الأداء الإستراتيجي للتسويق للمنظمات من منظور بطاقة الأداء المتوازن في أنها تختلف عن غيرها من نظم قياس الأداء الأخرى، حيث أن معظم أدوات القياس التي تستخدمها الشركات في تقييم الأداء تعتمد على قياس الأداء المالي فقط، في الوقت الذي توجد هناك العديد من مهام بعض الأقسام في الشركة لا يمكن قياسها بواسطة الأداء المالي، ولذا فإن أساليب القياس التي تعتمد على المقاييس المالية فقط غير مناسبة لتقييم أداء مثل هذه الأقسام، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة للقياس تركز على البعد المالي وغير المالي مثل: رضا العملاء ومنظور التعلم والنمو، (Lee et al., 2008).

ومن أسباب إهتمام العديد من الباحثين بقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات من منظور بطاقة الأداء المتوازن أن العديد من مدراء شركات الأعمال يقومون بتقييم أداء الشركات بالإعتماد على تقييم البيانات المالية فقط، واستخدام قياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن كقياس له أبعاد غير مالية مثل: منظور العملاء، ومنظور النمو والتعلم جعلها أداة لتطوير نظم قياس الأداء الفعال في تلك الشركات (Huang, 2009, Producao, 2006). وانطلاقاً من أن فهم وإدراك إدارات التسويق بالمنشآت السياحية بالمملكة لأبعاد قياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن يمثل أداة حديثة لتطوير نظم قياس الأداء الإستراتيجي في تلك المنشآت، وأن أي قصور في إدراك هذه الأبعاد ينعكس سلباً على أداء تلك المنشآت، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية والتي تحاول الكشف عن مدى إدراك مدراء التسويق بالمنشآت السياحية السعودية لأبعاد قياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

ومن أبعاد تميز بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة للقياس الإستراتيجي هو إحتوائها على البعد غير المالي مثل: بعد التعلم والنمو في المنظمات والذي يؤكد على ثلاث قدرات وهي: (1) قدرات العاملين والتي تقاس بمستويات مهاراتهم، ورضا الموظف، ومعدلات دوران العمالة (2) قدرات نظم المعلومات وتقاس بنسبة من موظفين الصف الأول، (3) التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد إقتراحات كل موظف ومعدل تطبيقها (Fried, 2010).

ويعد قطاع السياحة والفنادق من القطاعات الحيوية لاقتصاد المملكة، ومع تنامي دور هذا القطاع، تعد الفنادق أكثر مرافق الإيواء استخداماً في هذا القطاع حسب نوع الإقامة، لذا يسعى هذا البحث بالتطبيق على المنشآت السياحية في مجال الفنادق بالمملكة، وذلك بهدف تطوير هذا القطاع.

وتُظهر بيانات تقرير الهيئة العامة لتنشيط السياحة – الأمانة العامة، مشروع تنمية السياحة الوطنية للمملكة العربية السعودية (١٤٤١-١٤٢٢ هـ) أن السياحة في المملكة تعد حالياً صناعة ذات وزن، وذلك فيما يخص المنشآت وعدد السياح الذين تستقبلهم المملكة إذ تعد المملكة من هذا المنطلق أكبر الوجهات السياحية في الشرق الأوسط، وهي أيضاً أكبر مولد للسياحة الخارجية في المنطقة.

حيث يقدر إجمالي الإنفاق السياحي في المملكة العربية السعودية بـ 93.8 بليون ر.س. وهو ما يشكل نسبة (4.6%) من الناتج المحلي الإجمالي في المملكة، حيث كان نصيب السياحة الداخلية من الإنفاق السياحي 37.6 بليون ر.س. في حين أسهم السياح القادمون بمقدار 36.5 بليون ر.س.، وكان نصيب السياحة المغادرة من الإنفاق السياحي 19.7 بليون ر.س. وهذا يوضح الأهمية النسبية لقطاع السياحة الداخلية (1).

وسيرتفع معدل نفقات السياح المحليين إلى ٣,٧٨ بليون ريال بحلول عام ١٤٤١ هـ، في حين ستزداد نسبة نفقات السياح القادمين من الخارج إلى ٢٣ بليون ريال في عام ١٤٤١ هـ. وبالتالي، يتوقع أن يزداد حجم نفقات السياح في المملكة بالأسعار الثابتة إلى ٣,١٠١ بليون ريال في عام ١٤٤١ هـ (21).

وتساعد هذه المؤشرات المتعلقة بالنمو المتوقع على توضيح الإمكانيات المحتملة للسياحة في المملكة، كما تعمل أيضاً على تسليط الضوء حول التحديات التي ستواجه كل من القطاعين العام والخاص في عملية التطوير. ولعل ما يضيف أهمية على هذا البحث ما يلي:

أن القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية أصبح يمثل ركيزة أساسية وأداة مهمة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، فهو من أسرع القطاعات نمواً في أغلب الأحيان.

(1) الإحصاءات السياحية 2008م (المملكة العربية السعودية : الهيئة العامة للسياحة والآثار ،

مركز ماس 2009/8/1م)، ص ص 5-4 .

العربية الوطنية للمملكة السياحة (الهيئة العامة لتنشيط السياحة – الأمانة العامة، مشروع تنمية ، ص 7) . هـ ١٤٤١-١٤٢٢ – (السعودية

3. أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية :

- تحديد الأهمية النسبية لإدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- تحديد الأهمية النسبية لإدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة لمعوقات تطبيق قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- تحديد الأهمية النسبية لإدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمدة خبرتهم في تلك المنشآت (1-3 سنة، 3-6 ، من 6 سنوات فأكثر).
- الوقوف على الواقع الحالي لنظم تقييم الأداء في إدارات التسويق بالمنشآت السياحية محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والتي قد تفيد المنشآت السياحية محل الدراسة في إعادة النظر في نظم قياس الأداء الخاصة بها، وتطبيق قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن بما يؤدي إلى الإرتقاء الأداء الاستراتيجي لها .

4. فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للتحقق من مدى صحة الفرضيات التالية :

- الفرض الأول :** لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- الفرض الثاني :** لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بمدى الخبرة (من 1-3 سنوات ، من 3-6 سنوات ، من 6 سنوات فأكثر) .
- الفرض الثالث :** لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة لمعوقات تطبيق قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

5. منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث : البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها ، مجتمع البحث والعينة ، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، قياس متغيرات البحث، أدوات التحليل الإحصائي، ومحددات الدراسة، ويوضح الباحثان ذلك على النحو التالي :

5.1 البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها وطريقة جمعها : تتطلب إعداد هذا البحث البيانات التالية :

بيانات ثانوية: تمثلت في أعداد المنشآت السياحية في المملكة العربية السعودية ، وتم الحصول عليها من النشرة الإحصائية للهيئة العامة لتنشيط السياحي 2009 م والخاصة بالأعداد المقيدة من المنشآت السياحية في جميع مدن المملكة ، بالإضافة إلى ما اعتمد عليه من مراجع المتاحة في الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والمراجع التي تتناول قياس الأداء وبطاقة الأداء المتوازن بصفة خاصة.

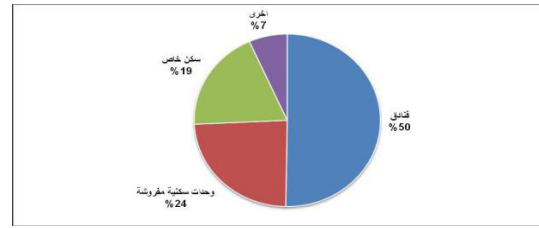
بيانات أولية: وتم جمعها عن طريق قائمة الاستقصاء وجهت لمدراء التسويق بالمنشآت السياحية ، وتتضمن القائمة ثلاثة أسئلة وهي : الأول : سؤال خاص بأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، والثاني : درجة الأهمية التي يعطيها مدراء التسويق لتلك الأبعاد ، والثالث : مدة خبرة مدير التسويق بالمنشأة السياحية .

5.2 مجتمع البحث والعينة : يتمثل في مدراء التسويق بالمنشآت السياحية في المملكة العربية السعودية ، وقد اعتمد الباحثان في تحديد حجم العينة على الأعداد المسجلة منهم في تلك المنشآت في النشرة الإحصائية للهيئة العامة لتنشيط السياحة وفي ضوء البرامج الإحصائية المحددة لحجم العينة.

5.3 أداة البحث: تم الاعتماد على مقياس الباحثان Kaplan and Norton في عام 1992 ، حيث يهتم بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء الاستراتيجي في المنشآت. وتعكس عبارات هذا المقياس الأبعاد الأربعة لقياس الأداء الاستراتيجي رئيسية: البعد الأول (البعد المالي) ، البعد الثاني (العلاء الخارجي) ، البعد الثالث (العمليات التجارية الداخلية)، البعد الرابع (التعلم والنمو) . ويتضمن المقياس عبارات تغطي الأنشطة الفرعية للأبعاد الأربعة الأصلية.

5.4 أدوات التحليل الإحصائي : اعتمد الباحثان في تحليل بيانات هذا البحث على عدد من الأساليب الإحصائية حسب نوع البيانات، وفروض البحث، وتم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (أبو العلا وآخرون ، 1998) .

أنه يتناول أبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد من القضايا الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كثير الباحثين في الفترة الأخيرة باعتبارها أحد مداخل التميز في قياس الأداء . ويوضح الشكل رقم (1) النسبة المئوية للرحلات السياحية حسب نوع الإقامة .



شكل رقم (1) توزيع الإقامة في المنشآت الفندقية مقارنة بالمنشآت الأخرى .

المصدر: المملكة العربية السعودية: الهيئة العامة للسياحة والآثار، مارس 2009م)، ص 28.

2. مشكلة الدراسة

للتعرف على مشكلة الدراسة وبعد مناقشة نتائج الدراسات السابقة في مجال قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقات الأداء المتوازن ، قام الباحثان بعمل دراسة استطلاعية مصغرة (3) خرج منها مجموعة من جوانب القصور منها ما يلي : اختلاف مفهوم الأداء الاستراتيجي لدى معظم مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة، القصور في العديد من ممارسات إدارات المنشآت السياحية محل الدراسة فيما يتعلق بأهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مديري إدارات المنشآت يركزون بدرجة كبيرة على عملية تقييم الأداء المالي مقارنة بتقييم الأداء غير المالي، وهو ما يعارض مع التوجهات نحو المنهج الاستراتيجي في الإدارة، يرجع مدراء المنشآت عدم تطبيق المنهج الاستراتيجي لقياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن إلى عدم المعرفة بكامل أبعادها، انعدام التنسيق والتعاون بين الإدارات في معظم المنشآت في عملية قياس الأداء .

وانطلاقاً من أن القصور الواضح في إدراك مدراء التسويق في تلك المنشآت لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن قد يكون وراء ضعف ممارسة الأداء الاستراتيجي ، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في :

" ما مدى إدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقات الأداء المتوازن"

كما يمكن صياغة المشكلة في التساؤل :

إلى أي مدى تقترب ممارسات قياس الأداء الحالية للمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية مع أبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقات الأداء المتوازن ؟

قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة خلال شهر يناير 2011 المجرم 1432هـ وشملت (15) من مدراء التسويق الفنادق أو من يئوب عنهم في المنشآت السياحية والفندقية بالمدينة المنورة ، وقد تمت مناقشة الأنشطة المحددة لتقييم الأداء في تلك المنشآت والمفاهيم المرتبطة بالأداء الاستراتيجي، كما تمت مناقشة الجهود التي تقوم تلك المنشآت لدعم تقييم الأداء من منظور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

ويعد كل من (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2004) أول من قاما بتصميم وتطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي في المنظمات، وفي نفس الوقت أسلوب إداري، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تمكين المنشأة من تحويل رؤيتها ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، وذلك من خلال أربعة أبعاد وهي: (1) المنظور المالي (2) منظور العملاء (3) منظور العمليات الداخلية (4) منظور التعلم والنمو (Huang et al., 2004).

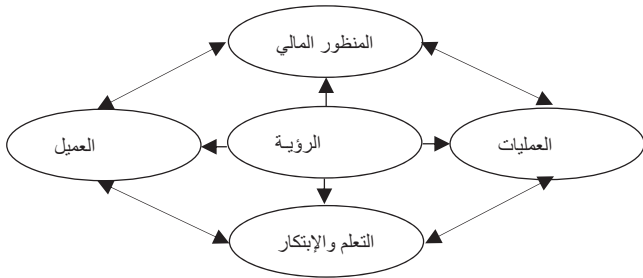
ويدعم ما سبق ما أشارت إليه دراسة (Lee et al., 2008) أن بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة للقياس الإستراتيجي للمنظمات تتضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد الأول (البعد المالي)، والبعد الثاني (العملاء الخارجيين)، والبعد الثالث (العمليات التجارية الداخلية)، والبعد الرابع (التعلم والنمو)، ويوضح الشكل (2) أبعاد قياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن وكما حددها كل من كابلان ونورتن.

و يفضل اللجوء لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن إليها كوسيلة لقياس الأداء الإستراتيجي في الشركات، خصوصاً تلك التي لديها أقسام لا يمكن قياس أعمالها بواسطة نظم القياس المالية (ما تدره الأقسام من أرباح)، كإقسام تكنولوجيا المعلومات، حيث تقوم هذه الأقسام بأداء الكثير من المهام غير المالية، وأساليب التقييم التي تعتمد فقط على المقاييس المالية تعد غير مناسبة لتقييم أداء تلك الأقسام، وهنا يفضل إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء تلك الأقسام (Lee et al., 2008).

كما يفضل إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قوية لتقييم التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية في الشركة (Huang, 2007).

وتشير نتائج دراسات الباحثين إلى أن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنشأة بإستخدام تحليل SWOT يعد الأساس الذي تعتمد عليه بطاقة الأداء المتوازن لتقديم وجهة نظر متكاملة حول تقييم أداء المؤسسة والأهداف الإستراتيجية لها، حيث تجمع بطاقة الأداء المتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة (Huang, Quezada, 2009).

(2007).



شكل رقم (2) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما حددها Kaplan & Norton

المصدر: د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، (المقصورة: المكتبة العصرية، 2006، ص 285).

6.2 الدراسات السابقة لقياس الأداء الإستراتيجي من منظور BSC :

توصلت نتائج الدراسة إلى أن إستخدام بطاقات الأداء المتوازن للشركات الصغيرة والمتوسطة يكون ذا جدوى لهذه الشركات في الأجل الطويل، فالهدف الأساسي لتلك الشركات هو السعي للنمو والربحية، وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكنها من تحقيق ذلك بصورة متوازنة.

دراسة كل من (Lai, Lee & 2007) تناولت إستخدام بطاقات الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء لإدارة المعرفة في مجال الصناعات عالية التقنية، وقد إستهدفت الدراسة تحليل مدى الأهمية النسبية للأبعاد الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن لإدارة المعرفة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مقاييس الأداء الخاصة بمنظور العمليات التجارية الداخلية يحتل الأهمية الأكثر بين الأبعاد الأربعة الأخرى، كما توصلت نتائج الدراسة لأدلة توضح أن الشركات العالية التقنية تمتلك وصف واضح لإستراتيجية إدارة المعرفة، كما تسعى للتركيز على أبعاد قياس الأداء التي تتعلق بمنظور العملاء، ومنظور العمليات التجارية الداخلية.

كما تناولت دراسة (Bhagwat & Sharma, 2007) لقياس أداء إدارة سلسلة التوريد: مدخل بطاقات الأداء المتوازن، بالإعتماد على قياس الأداء وفقاً للمناظير التالية: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات التجارية الداخلية، ومنظور النمو والتعلم كمقاييس للأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقات الأداء المتوازن تعد أداة جيدة لقياس أداء إدارة سلاسل التوريد الإستراتيجية، حيث أنها تسهم في مساعد المديرين على تقييم أداء سلسلة التوريد لأعمال المنظمة بأسلوب أكثر توازناً، ومن جميع أبعاد العمل التجاري المالي وغير مالي.

محددات الدراسة: تتمثل المحددات المكابية: تمت الدراسة في منطقة المدينة المنورة، وتحديداً في المدينة المنورة وذلك على اعتبار أن المدينة تحتوي على معظم المنشآت السياحية في المنطقة. وتتمثل المحددات الزمنية في الفترة التي تم جمع البيانات الأولية (بيانات الاستبيان) الخاص بالدراسة وقد تم ذلك خلال شهري أغسطس وسبتمبر من العام 2011 م.

6. الإطار النظري للبحث :

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، وبمراجعة التحديات المعاصرة لنظم قياس أداء منشآت الأعمال، إهتم عدد من الباحثين بقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات من منظور بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ومنهم ما يلي:

(Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2004) ، (Sohn et al., 2003) ، (Garca et al., 2009) ، (Lee et al., 2008) ، (Eilat et al., 2008) ، (Patel et al., 2008) ، (Leung et al., 2006) ، (Wiersma, 2009) ، (Dagdeviren & Yuksel, 2010) ، (Fried, 2010) ، (السلمي، 2001) ، (خطاب، 2006).

ويرى كل من Kaplan and Norton، أن هذا المنظور يهتم بتحقيق التوازن في قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات لمختلف أبعاد القياس المالية وغير المالية، ولمختلف الأطراف المرتبطة بالمنشأة الداخلية والخارجية (المغربي، 2006: 34).

حيث يهتم قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات من منظور بطاقة الأداء المتوازن بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء للمنظمات، وذلك لعديد من أبعاد القياس مثل: القياسات المالية وغير المالية، ولمختلف الأطراف المرتبطة بالمنظمة الداخلية والخارجية (المغربي، 2006: 34) ، (Dagdeviren & Yuksel, 2010).

وقد قام الباحثان بتناول الإطار النظري للبحث من عنصرين وهما: مفهوم الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، الدراسات السابقة عن قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات من منظور بطاقة الأداء المتوازن ويتناول الباحثان هذين العنصرين فيما يلي:

6.1 مفهوم الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن :

عرف كل من (Valderrama et al., 2009, Lee & Lai, 2007) الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن على أنه " نموذج لقياس الأداء بشكل متكامل، وذلك من خلال ربط أبعادها الأربعة للأداء مع إستراتيجية الشركة"، وهذه الأبعاد تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء الخارجيين، بعد العمليات التجارية الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، فالأداء الإستراتيجي للشركة لا يتحقق إلا من خلال الأخذ بكل الأبعاد معاً.

كما عرفها آخرون على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (المغربي، 2006: 277) (Huang, 2009).

ونظام قياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن تم تطبيقه في العديد من الشركات، ومعظم هذه الشركات تلك التي تهدف للربح، إلا أن هناك أبحاث محدودة عن تطبيقاتها وكيفية عملها في بيئة المؤسسات العامة، بإعتبارها نظام لإدارة وتحسين الأداء، وجزء من نظام الإدارة الإستراتيجية للمنظمة (Griffiths, 2004, Patel et al., 2008).

قام الباحثان بتناول الدراسات السابقة فيما يتعلق بقياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وذلك في إطار ثلاثة مجموعات وهي المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن، والمجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء، وسوف يتناولهما الباحثان فيما يلي:

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن :

دراسة (Lee et al., 2008) إستهدفت تقييم عمل أقسام تكنولوجيا المعلومات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات في تاوان، من منطلق أن أقسام تكنولوجيا المعلومات تقوم بأداء الكثير من الأعمال التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والإستراتيجية، كما أن العديد من مهام تلك الأقسام لا يمكن تقييم أداءها بواسطة المقاييس المالية، فأساليب التقييم التي تعتمد فقط على المقاييس المالية تعد غير مناسبة، لذا يمكن تقييم أداء أقسام تكنولوجيا المعلومات، بالإعتماد على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات التجارية الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود نظام معلوماتي يضع في إعتباره الأبعاد المالية وغير المالية عند تحقيق الأهداف يعتبر أداة جيدة لحل العديد من المشكلات التي تواجه الشركة، وتحسين الأداء الإستراتيجي يتحقق ذلك عند تطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

دراسة (Rickards, 2007) إستهدفت إستخدام بطاقات الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية Benchmarking كمدخل لتطوير التجارة الإلكترونية في مجال الشركات الصغيرة والمتوسطة

استخدام بطاقات الأداء المتوازن لن يقوم بتحسين أداء الشركات بشكل آلي وإيجابي إلا من خلال تحقيق التكامل بينها وبين الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، كما توصلت إلى أن النظم المطبقة لتقييم الأداء الحالي للشركة هي التي تؤدي لضعف الأداء .

دراسة (Papalexandris et al., 2004) بعنوان تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في شركات البرمجيات ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء الإستراتيجي قد ساهمت في تطوير نظم الرقابة وقياس الأداء التسويقي في الشركة التي طبقتها.

دراسة (Martinsons et al., 2004) بعنوان استخدام بطاقات الأداء المتوازن : أساس الإدارة الإستراتيجية لنظم المعلومات ، وقد توصلت نتائج الدراسة أن بطاقات الأداء المتوازن تعد أداة لدعم القرارات على مستوى الإدارة الإستراتيجية للتسويق ، لأنها تبنى على مجموعة من المقاييس التي ترتبط بالأداء المتوازن للشركة وهي: العملاء ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم ، لذا يمكن استخدامها لمساعدة الوظائف الإدارية في الشركة ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الفعالية في نظم المعلومات تتحقق من الاعتماد على أبعاد بطاقات الأداء المتوازن.

دراسة (Vriens et al., 2003) بعنوان: هل تدعم بطاقات الأداء المتوازن بقاء ونمو المنظمة؟، استخدمت الدراسة نموذج مصفوفة البقاء والنمو كأداة لوصف الوظائف اللازمة لتحقيق بقاء ونمو المنظمة، ثم قامت باستخدام هذا النموذج كأداة لتقييم كيف تعمل بطاقات الأداء المتوازن على دعم إستراتيجية البقاء على نمو المنظمة في أسواقها، توصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقات الأداء المتوازن أداة هامة لتقييم أهداف مصفوفة البقاء والنمو للمنظمة في السوق.

دراسة (الخولي، 2000) تناولت استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال، وقد استهدفت الدراسة تحديد مدى حاجة الإدارة الإستراتيجية لمجموعة متوازنة من مقاييس الأداء، والتي يتم ربطها بأهداف المنشأة الإستراتيجية، فضلاً عن حاجة الإدارة إلى معايير للرقابة ومعلومات إستراتيجية عن الإنجازات الإستراتيجية، توصلت الدراسة إلى أن نموذج القياس المتوازن للأداء أحد مداخل قياس الأداء الإستراتيجي، والذي يعتمد عليه في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، وذلك لما يتضمنه من: مقاييس مالية توفر معلومات عن نتائج الأعمال الفعلية ، بالإضافة إلى باقي المقاييس الغير مالية الأخرى والتي تتمثل في رضاء العميل الخارجي ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو.

ملخص الدراسات التي تناولت مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

العديد من مهام تلك الأقسام التي لا يمكن تقييم أداءها بواسطة المقاييس المالية يمكن تقييم أداءها بالاعتماد على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

استخدام بطاقات الأداء المتوازن للشركات يكون ذا جدوى لهذه الشركات في الأجل الطويل. مقاييس الأداء الخاصة بمنظور العمليات التجارية الداخلية يحتل الأهمية الأكثر بين الأبعاد الأربعة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.

تسهم بطاقة الأداء المتوازن في مساعد المديرين على تقييم أداء أعمال المنظمة بأسلوب أكثر توازناً بين الأبعاد المالية والغير مالية.

بطاقات الأداء المتوازن أداة قوية للتخطيط الإستراتيجي للأعمال.

بطاقات الأداء المتوازن أداة هامة لدعم البقاء والنمو للمنظمة في السوق.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ساهم في معالجة القصور في نظم تقييم الأداء الحالية في الشركة.

بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

مدراء التسويق بالفنادق يمكن أن يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء أعمال التخطيط الإستراتيجي للأعمال التسويقية الفندقية.

بطاقات الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء الإستراتيجي ساهمت في تطوير نظم الرقابة وقياس الأداء التسويقي.

بطاقات الأداء المتوازن تعد أداة لدعم القرارات على مستوى الإدارة الإستراتيجية للتسويق.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن : دراسة (Manville, 2007) توصلت لوضع إطار لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تهدف إلى الربح ، أظهرت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقها في الشركات المتوسطة والصغيرة ، كما في الشركات الكبيرة.

دراسة (Dutta & Umashankar, 2007) لإستخدام بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء إدارة مؤسسات التعليم العالي في الهند ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب بطاقات الأداء المتوازن ساهم في وجود نظم لتقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي وتكوين مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ، لتحقيق رسالة مؤسسات التعليم العالي في خلق المعرفة .

كما تناولت دراسة (Producao, 2006) محددات تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ، وقد استهدفت الدراسة مناقشة العوامل الضرورية التي تحدد نجاح تطبيق بطاقات الأداء المتوازن بناءً على دراسة مقارنة بين شركة لا تطبقها وشركة أخرى تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ، وقد استخدم الباحثان أسلوب دراسة الحالة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل

وفي دراسة (Huang, 2007) تناولت لتصميم نظام قائم على المعرفة للتخطيط الإستراتيجي من منظور بطاقات الأداء المتوازن ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقات الأداء المتوازن أداة قوية للتخطيط الإستراتيجي ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح تنفيذ إستراتيجية المنظمة يعتمد على التخطيط الإستراتيجي الفعال ، والذي أصبح من ضروريات الأعمال ، من خلال الاعتماد على نظم تقييم الأداء الإستراتيجي للأعمال من خلال الأبعاد التالية : منظور التعلم والنمو، منظور العملية التجارية الداخلية ، ومنظور العملاء، ومنظور الأداء المالي.

دراسة (Thomas & Bose, 2007) تناولت تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق أداء أفضل لرأس المال الفكري ، طبقت الدراسة بأسلوب دراسة الحالة لشركة إستراتيجية كبيرة، وهي مجموعة (Foster Brewing)، وعلى قطاع ذو أداء ضعيف من أعمال الشركة ، وذلك سعياً لتحقيق زيادة في الأداء، من خلال نقد الأشكال التقليدية للتقارير المحاسبية الخاصة بالشركة، والتي تعتمد على البيانات المالية فقط، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ساهم في معالجة القصور في نظم تقييم الأداء الحالية في الشركة.

دراسة (Tarokh & Shoostari, 2005) بعنوان الإدارة الإستراتيجية لسلاسل التوريد باستخدام بطاقات الأداء المتوازن ، ومن منظور أنها ليست أداة لقياس أداء سلاسل التوريد ، ولكن من منظور أن بطاقات الأداء المتوازن تمثل نظام لتقييم الأداء الإستراتيجي، حيث يتطلب الأداء الفعال لإدارة سلاسل التوريد أن يكون هناك أهداف إستراتيجية مشتركة لأعضاء سلسلة التوريد، ويتم تقييم الأداء الإستراتيجي في سبيل التوصل لدرجة تحقيق تلك الأهداف.

دراسة (Craig, 2005) لإستخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي في الشركات العائلية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى استخدام أبعاد بطاقات الأداء المتوازن وهي : البعد المالي ، بعد الابتكار والتعلم ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، ساهمت في تطوير نظم تقييم أداء الأعمال في تلك الشركات ، كما ساهمت في نجاح التخطيط في الشركات التي تمتلكها وتديرها عائلات ، وأخيراً ساهمت في إضافة البعد الإستراتيجي في تقييم أداء الإدارة.

دراسة (Wu, 2005) لتوضيح التكامل بين بطاقات الأداء المتوازن ورأس المال الفكري مع تناول البعد الإستراتيجي لرأس المال الفكري، حيث استخدمت الدراسة بطاقات الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء إدارة رأس المال الفكري بأسلوب استراتيجي، طبقت الدراسة أسلوب دراسة الحالة على كبرى شركات بيع السيارات في تايوان ، ووفقاً لفلسفة رأس المال الفكري تتعامل إدارة الشركة مع العاملين كما تتعامل مع العملاء ، باعتباره أصل من الأصول الثمينة للشركة ورأس المال الحقيقي لها ، وقد توصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن استخدام بطاقات الأداء المتوازن يسهم في قياس وإدارة رأس المال الفكري من منظور إستراتيجي للشركة .

في حين تناولت دراسة (Evans, 2005) لتقييم بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الإدارة في الفنادق العالمية ، حيث أشارت الدراسة إلى أن العديد من أقسام العاملين بإدرات الفنادق يستخدمون أبعاد بطاقات الأداء المتوازن ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إدارية فعالة لتقييم أداء الأعمال التسويقية الفندقية .

دراسة (Yu, 2005) بعنوان تحليل العلاقة بين بطاقات الأداء المتوازن ونماذج الأعمال الإلكترونية لتحقيق إدارة إستراتيجية تعتمد على خلق القيمة للعملاء في الأعمال الإلكترونية ، وقد استهدفت الدراسة تقديم إطار عمل متكامل يربط بين أسلوب بطاقات الأداء المتوازن ونماذج الأعمال الإلكترونية، وذلك عبر تحديد القياس الإستراتيجي اللازم لتسهيل تقييم أنشطة الإدارة الإستراتيجية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن قياس الأداء الإستراتيجي يجب أن يركز على أنشطة خلق القيمة، وقد شملت أنشطة خلق القيمة : السوق ، وسلاسل التوريد، والعملاء، والمشروع ، والمنتج ، والخدمة .

دراسة كل من (Eriksen & Urrutia, 2005) تطبيق أسلوب بطاقات الأداء المتوازن في مجال المستشفيات الخاصة والتابعة لإحدى الجمعيات غير الهادفة للربح في أسبانيا ، والتي تستخدم نظم معلومات غير حديث للغاية ، طبقت الدراسة أسلوب دراسة الحالة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقات الأداء المتوازن يجب أن يتم تعديلها لكي تشمل على منظور الرسالة الخاصة بهذه المنظمات ، والتي تقوم أهدافها على البعد الاجتماعي.

دراسة (Griffiths, 2003) بعنوان استخدام بطاقات الأداء المتوازن في الهيئات الحكومية في نيوزيلندا ، فعلى الرغم من أن مفهوم بطاقات الأداء المتوازن قد تم تناوله في العديد من الدراسات ، إلا أن هناك أبحاث محدودة عن تطبيقاتها وكيفية عملها في بيئة القطاع الحكومي ، باعتبارها نظام لتقييم الأداء الإستراتيجي ، وكان من أهم نتائج الدراسة إلقاء الضوء على كيفية استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء منظمات القطاع الحكومي .

دراسة (Huang et al., 2004) تناولت تطبيق أسلوب بطاقات الأداء المتوازن في مؤسسات الرعاية الصحية ، وقد استهدفت الدراسة محاولة تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في مؤسسات الرعاية الصحية ، وقد أكدت نتائج الدراسة بأنها ذات أهمية كبيرة في تقييم أداء تلك المؤسسات ، على اعتبار أن BSC تتضمن أبعاد لتقييم الأداء غير المالي.

دراسة كل من (Braam et al., 2004) بعنوان تأثير استخدام بطاقات الأداء المتوازن على نظم تقييم الأداء : نظرة على التجربة الهولندية ، استهدفت الدراسة فهم كيفية تطبيق استخدام بطاقات الأداء المتوازن بفاعلية للتأثير على نظم تقييم الأداء ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن

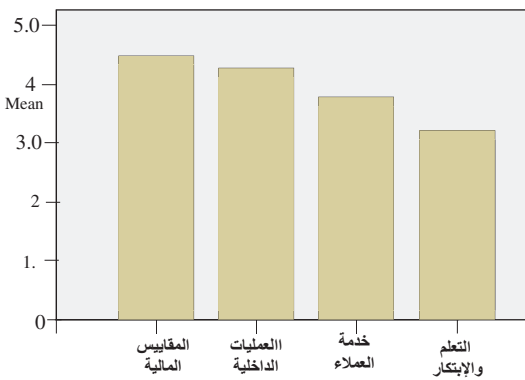
دراسة كل من (Dabhilkar & Bengtsson., 2004) بعنوان استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين قياس الأداء ، تم تطبيق الدراسة على ثلاث شركات سويدية صناعية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام الرقابة الإدارية المطبق في الشركة له دور كبير في نجاح تطبيق بطاقات الأداء المتوازن ، كما توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن ساهمت في تحسين نظم قياس الأداء الإستراتيجي في الشركة.

كما تناولت دراسة (Sharma & Hoque., 2001) بعنوان تطبيق أسلوب بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية: بالتطبيق على هيئة الإسكان في فيجي ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقات الأداء المتوازن تعد أداة هامة تمكن هيئة الإسكان من قياس وتقييم أهدافها الإستراتيجية ، والتي تتمثل في تقديم منازل تلقي قبول لعملاءها (العائلات ذات الدخل المنخفض والمتوسط) من حيث الثمن ، مع مراعاة البعد الإجتماعي للإسكان ، والذي يمثل البعد غير المالي في بطاقات الأداء المتوازن.

ملخص الدراسات التي تناولت متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

بطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقها في الشركات المتوسطة والصغيرة، كما في الشركات الكبيرة.

بطاقات الأداء المتوازن كأداة لقياس الاداء الإستراتيجي تحتاج لدعم



الضرورية التي تحدد نجاح تطبيق بطاقات الأداء المتوازن هو الربط إستراتيجيات وحدات الأعمال في الشركة ونظم تقييم الأداء الفعلي فيها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (Chen et al., 2006) لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ، وكأداة للإدارة الإستراتيجية ، بالإعتماد على أبعادها الأربعة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة ناجحة لتقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي ، وذلك لأن أهداف مؤسسات

التعليم تتضمن أنشطة يصعب تقييمها مالياً تتناسب مع أبعاد البطاقة الأربعة ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن تقييم الأهداف الإستراتيجية لمؤسسات التعليم من خلال أبعاد بطاقات الأداء المتوازن يتطلب تحديد أهداف واضحة ومحددة بدقة للعاملين.

دراسة (Park, 2005) تناولت وضع إطار لتصميم نظام لتقييم أداء سلاسل التوريد من منظور بطاقات الأداء المتوازن ، وقد توصلت نتائج الدراسة لإقتراح إطار للمساهمة في وضع حلول لبعض مشاكل تقييم الأداء في إدارة سلاسل التوريد وذلك بتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

دراسة (Liu, 2005) بعنوان تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في مجال شركات تصنيع الأثاث ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لقياس الاداء الإستراتيجي يحتاج لدعم نظام معلومات لمراجعة مراحل التقدم في تطبيقها.

نظام معلومات لمراجعة مراحل التقدم في تطبيقها.

نظام الرقابة الإدارية المطبق له دور كبير في نجاح تطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

بعد استعراض نتائج الدراسات السابقة يستخلص الباحثان ما يلي :

تعددت الدراسات التي تعرضت لقياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في علاقاتها بالعديد من المتغيرات البحثية والتي تمثلت في :

المتغيرات الخاصة بطبيعة عمل الشركة : الخدمات ، المنتجات ، المعلومات.

المتغيرات المرتبطة بنمط ملكية : القطاع الحكومي ، القطاع الخاص.

علاقتها ببعض متغيرات مثل : النمو وتطور الأداء ، تنمية العملاء ، الهيكل التنظيمي للمنظمة ، نظام الرقابة في المنظمة ، أقسام نظم المعلومات.

لوحظ أن كثير من الدراسات التي تعرضت لبطاقة الاداء المتوازن تمثلت في دراسات محاسبية ، باعتبار أن أحد أبعاد بطاقة الاداء المتوازن يمثل البعد المالي.

7. تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

بالإعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة تم تحليل بيانات الدراسة على النحو التالي :

7.1 الأدوات المستخدمة في قياس الأداء في المنشآت السياحية :

يعرض جدول رقم (1) الأهمية النسبية الأدوات المستخدمة في قياس الأداء ، ويتضح من النتائج أن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء من خلال المقاييس المالية يحتل المرتبة الأولى بنسبة 71.8 % ، يليه في المرتبة الثانية المقاييس أداء العمليات الداخلية بنسبة 69.3 % ، يليه في المرتبة الثالثة المقاييس خدمة العملاء 62.8 % ، في حين أننا نلاحظ من النتائج انخفاض الأهمية النسبية لمقاييس القدرة على التعلم والإبتكار للعاملين حيث جاء في المرتبة الرابعة بنسبة 59.3 % .

جدول رقم(1) الأهمية النسبية لمقاييس الاداء في المنشآت السياحية بالمملكة

م	مقاييس الاداء	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	المقاييس المالية	71.88	1
2	مقاييس خدمة العملاء	62.85	3
3	مقاييس العمليات الداخلية	69.39	2
4	مقاييس التعلم والإبتكار.	59.33	4

المصدر: أعده الباحث من تحليل إجابة السؤال رقم (1) من قائمة الاستبيان.

نتائج التحليل السابق توضح أن مقياس الاداء غير المالي هو مقياس مهم داخل المنشآت السياحية محل الدراسة ، كما أن هذه المرتبة توضح أن المنشآت السياحية لا تستخدم مقياس الاداء المرتبط بالتعلم والإبتكار للعاملين . من النتيجة السابقة يمكن التوصل إلى تحقيق أحد أهداف البحث والذي يشير إلى : التعرف على مدى استخدام المنشآت السياحية لنظم قياس الاداء الحالية.

شكل رقم (3) الأهمية النسبية للمقاييس المستخدمة في قياس الاداء للمنشآت السياحية

ويوضح شكل رقم (3) الأهمية النسبية للأدوات المستخدمة في قياس الاداء للمنشآت السياحية ويعكس الشكل مدى تدنى مشاركة مقياس الاداء غير المالية في أنشطة قياس الاداء داخل المنشآت السياحية بالمملكة .

7.2 قياس البعد المالي في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية من منظور بطاقة الاداء المتوازن:

يوضح الجدول (2) قياس البعد المالي في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية من منظور قياس الاداء المتوازن . السؤال (2 / 1/3) ، تشير نتائج الدراسة إلى وجود تطابق بين متوسط آراء مدراء التسويق في المنشآت السياحية فيما يتعلق بقياس البعد المالي لمنظور بطاقة الاداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية، كما يوضح الشكل رقم (4) الأهمية النسبية للبعد المالي في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة الخبرة في الفندق.

وباختبار معنوية الفروق بين متوسط آراء مدراء التسويق لقياس البعد المالي من منظور بطاقة الاداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة الخبرة في الفندق دلت نتائج الدراسة الميدانية على مايلي :

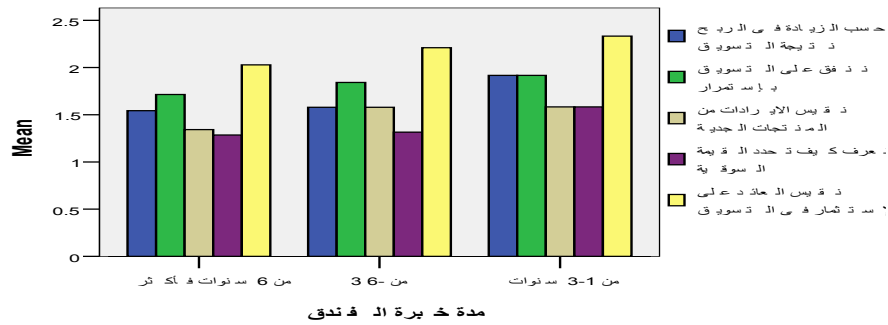
وجود فروق معنوية بين متوسط آراء مدراء التسويق بمدى خبرة الفندق فيما يتعلق بقياس البعد المالي في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية في حيث أن مدراء التسويق بالفنادق ذات الخبرة من 1-3 سنوات يهتمون بقياس الإيرادات المتحققة من الأنشطة الجديدة يليها قياس العائد على الإستثمار في الأنشطة التسويقية، في حين أن مدراء التسويق بالفنادق ذات الخبرة الفندقية من 3- 6 سنوات يهتمون بتحقيق القيمة السوقية لمنتجاتهم و بالسعى دائماً للإفناق على الأنشطة التسويقية بصورة مستمرة في حين أن مدراء التسويق بالفنادق ذات الخبرة الفندقية من 6 سنوات فأكتر يهتمون بقياس العائد على الإستثمار في الأنشطة التسويقية يليها معرفة الفندق لكيفية تحقيق القيمة السوقية لمنتجاتهم من التحليل السابق يتضح عدم صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي يقضى بأنه "لا توجد فروق معنوية بين متوسط آراء مدراء التسويق فيما يتعلق بمدى خبرة الفندق المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية" حيث أن مدراء التسويق ذوي

الخبرة الفندقية يهتمون بالإيرادات المحققة من الأنشطة الجديدة، والسعي دائما للإنفاق على الأنشطة التسويقية بصورة مستمرة.

p-value	كروسكال واليزكا 2	6 سنوات فأكثر		من 3-6 سنوات		من 1-3 سنوات		مدة الخبرة في الفندق	جدول (2) قياس البعد المالي في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة الخبرة في الفندق
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي		
0.048	2.643	1.01	3.50	1.03	3.21	0.81	3.12	1	نحسب زيادة أرباح الفندق نتيجة أعمال قسم التسويق.
.8480	.3530	1.08	3.81	0.77	3.82	0.79	3.81	2	ينفق الفندق دائما باستمرار على الأنشطة التسويقية.
.7160	.6150	1.04	3.14	0.86	3.43	0.81	4.22	3	نقيس الإيرادات المتحققة من الأنشطة الجديدة.
0.011	1.151	0.91	3.97	0.79	4.04	0.96	4.05	4	يعرف الفندق كيف يحقق القيمة السوقية لمنتجاتنا.
0.004	3.081	0.92	4.15	1.07	3.59	0.91	4.12	5	نقيس العائد على الإستثمار في الأنشطة التسويقية.

مستوى معنوية 01% .

المصدر : أعدده الباحث من تحليل إجابة السؤال رقم (2 ، 1/3) من قائمة الاستبيان.



شكل رقم (4) الأهمية النسبية للبعد المالي في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة خبرة الفندق

7.3 قياس التعلم والنمو بالمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يوضح الجدول (3) قياس التعلم والنمو لدى مدراء التسويق بالمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية لتطبيق المنهج الإستراتيجي في الإدارة من منظور قياس الأداء المتوازن فيما يتعلق بمدى الخبرة. السؤال (2، 3/2). وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تطابق بين متوسط آراء مدراء التسويق في المنشآت السياحية لقياس بعد التعلم والنمو لمنظور قياس الأداء المتوازن لدى مدراء التسويق بالمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية، ويوضح الشكل رقم (5) الأهمية النسبية للتعلم والنمو لدى مدراء التسويق بالمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة خبرة الفندق.

وباختبار معنوية الفروق بين متوسط آراء مدراء التسويق لبعء التعلم والنمو لدى مدراء التسويق بالمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية من منظور قياس الأداء المتوازن فيما يتعلق بمدى الخبرة في الفندق دلت نتائج الدراسة الميدانية على مايلي :

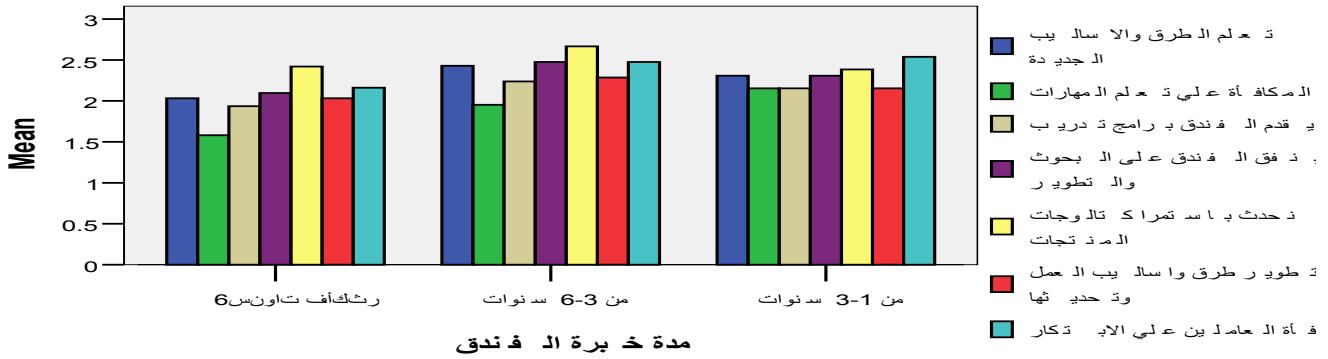
وجود فروق معنوية بين متوسط آراء مدراء التسويق بالمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق ببعء التعلم والنمو للعبارات : يسعى الفندق باستمرار لإستقطاب الكفاءات التسويقية ، ينفق الفندق على البحوث والتطوير باستمرار، يتم إعادة النظر بصورة مستمرة في طرق وأساليب التسويق لتطورها وتحديثها، يقدم الفندق مكافأة للابتكار في الطرق والأساليب.

كما توجد فروق معنوية بين متوسط آراء مدراء التسويق بمدى الخبرة في الفندق فيما يتعلق بقياس التعلم والنمو لدى مدراء التسويق في المنشآت السياحية بالمملكة العربية للعبارات : يكافئنا الفندق على تعلم المهارات والطرق الجديدة في التسويق، يقدم الفندق باستمرار برامج تدريب تسويقية، نقوم بتحديث كالتوج منتجات الفندق باستمرار .

جدول (3) قياس التعلم والنمو لدى مدراء التسويق بالمنشآت السياحية وفقاً لمدة الخبرة في الفندق

م	مدة الخبرة في الفندق قياس التعلم والنمو بالمنشآت السياحية بالمملكة	من 1-3 سنوات		من 3-6 سنوات		6 سنوات فأكثر		p-value	كروسكال واليزكاكا
		وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري		
1	يسعى الفندق باستمرار لإستقطاب كفاءات التسويق.	3.96	1.12	4.38	0.75	3.96	0.78	*.024	7.320
2	يكافئنا الفندق على تعلم مهارات التسويق الجديدة.	4.18	1.01	4.21	1.08	4.26	0.65	.2330	2.316
3	يقدم الفندق باستمرار برامج تدريب تسويقية.	4.08	0.88	3.79	1.37	4.02	0.79	.7140	.642
4	يفوق الفندق على البحوث والتطوير باستمرار.	4.16	0.93	4.01	1.15	4.22	0.74	**0.017	5.136
5	نقوم بتحديث كتالوج منتجات الفندق باستمرار.	4.00	1.18	3.74	1.14	3.85	1.05	0.512	1.323
6	نطور ونحدث بصورة مستمرة في أساليب التسويق.	4.18	0.88	4.18	0.69	4.20	1.03	*.011	5.936
7	يقدم الفندق مكافأة للابتكار في الطرق والأساليب.	4.58	0.93	4.51	0.89	4.33	0.75	*.026	7.313

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05% **معنوي عند مستوى معنوية 0.01%
المصدر: أعدده الباحث من تحليل إجابة السؤال رقم (2 : 2/3) من قائمة الاستبيان.



شكل رقم (5) الأهمية النسبية للتعلم والنمو لدى مدراء التسويق بالمنشآت السياحية وفقاً لخبرة الفندق

7.4 قياس البيئة الداخلية في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يوضح الجدول (4) قياس البيئة الداخلية في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية من منظور قياس الأداء المتوازن فيما يتعلق بمدى الخبرة في الفندق . السؤال (2، 3/3). وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تطابق بين متوسط آراء مدراء التسويق في المنشآت السياحية فيما يتعلق ببعدها البيئية الداخلية من منظور قياس الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية ، ويوضح الشكل رقم (6) الأهمية النسبية لبعدها البيئية الداخلية في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة الخبرة في الفندق.

وباختبار معنوية الفروق بين متوسط آراء مدراء التسويق لبعدها البيئية الداخلية من منظور قياس الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفيما يتعلق بمدى الخبرة في الفندق دلت نتائج الدراسة الميدانية على مايلي :

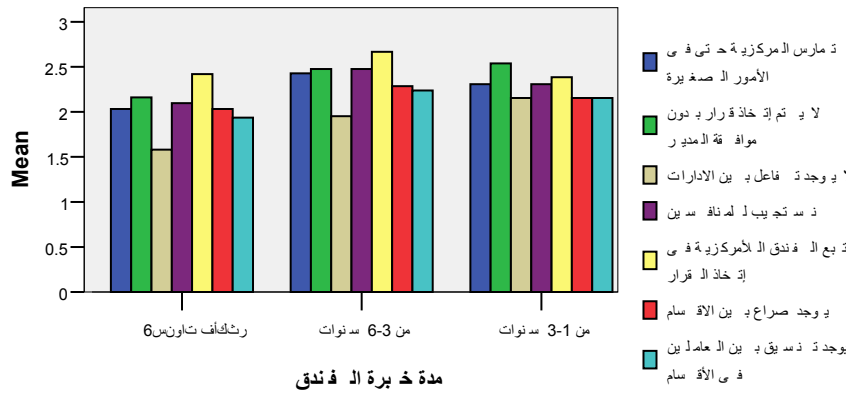
وجرد فروق معنوية بين متوسط آراء مدراء التسويق بالفنادق فيما يتعلق بالعبارات : قياس البيئة الداخلية في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية حيث تمارس المركزية في اتخاذ القرارات حتى في الأمور الصغيرة ويوجد صراع بين الأقسام المختلفة بالفندق تؤكد الإدارة العليا على سرعة الاستجابة لأنشطة المنافسين ويتبع الفندق اللامركزية في إتخاذ القرارات.

وجرد فروق معنوية بين متوسط آراء مدراء التسويق بالفنادق فيما يتعلق بالعبارات : قياس البيئة الداخلية في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية في حيث لا يتم إتخاذ أي قرار بدون موافقة المدير ، يوجد تنسيق وثيق بين مدراء التسويق في الأقسام المختلفة، يوجد تفاعل بين مدراء التسويق في الإدارة العليا والإدارات الأخرى .

جدول (4) قياس البيئة الداخلية في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة الخبرة في الفندق

م	مدة الخبرة بالفندق	من 1-3 سنوات		من 3-6 سنوات		6 سنوات فأكثر		p-value	كروسكال واليزكاكا
		وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري		
1	قياس بعد البيئة الداخلية في المنشآت السياحية بالمملكة	3.58	1.10	3.21	1.09	3.52	0.77	0.257	2.562
2	نمارس مركزية إتخاذ القرارات في مهام الصغيرة.	3.71	0.91	3.71	1.06	3.98	0.65	*.020	1.596
3	لا يتم إتخاذ أي قرار بدون موافقة المدير.	4.13	0.99	3.72	0.93	3.98	0.86	*.097	4.614
4	يوجد تنسيق بين مدراء التسويق في الأقسام المختلفة	3.96	1.12	4.09	0.75	4.04	0.84	*.088	0.026
5	يوجد تفاعل بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى.	4.13	0.95	4.06	0.65	4.19	0.97	0.605	0.767
6	يوجد صراع بين الأقسام المختلفة بالفندق.	4.12	1.19	4.03	0.67	4.24	0.71	0.513	1.251
7	تؤكد الإدارة العليا على سرعة الاستجابة للمنافسين.	4.21	1.10	4.29	0.40	4.31	0.51	0.871	0.292
7	يتبع الفندق اللامركزية في إتخاذ القرارات .								

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05% ** معنوي عند مستوى معنوية 0.01% المصدر : أعدده الباحث من تحليل إجابة السؤال رقم (2، 3/3) من قائمة الاستبيان.



شكل رقم (6) الأهمية النسبية لبعء البيئة الداخلية في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة الخبرة بالفندق .

7.5 قياس بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية:

يوضح الجدول (5) قياس بعد عملاء المنشآت السياحية من منظور بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بمدى خبرة مدراء التسويق في الفندق. السؤال (2، 4/3). وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تطابق بين متوسط آراء مدراء التسويق في المنشآت السياحية فيما يتعلق بقياس عملاء المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية، وكما يوضح الشكل رقم (7) الأهمية النسبية لبعء العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة الخبرة في الفندق.

وباختبار معنوية الفروق بين متوسط آراء مدراء التسويق المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية لبعء العملاء من منظور قياس الأداء المتوازن وفيما يتعلق بمدى الخبرة للعمل بالفندق دلت نتائج الدراسة الميدانية على ما يلي:

وجود فروق معنوية بين متوسط آراء مدراء الفنادق فيما يتعلق بالعبارات التالية: بمعرفة الصورة الذهنية للعملاء تجاه خدماتنا، ومعرفة مدراء التسويق كيف يبنون القيمة لدى العملاء، وأخيراً عبارة للفندق القدرة على معرفة توقعات العملاء.

عدم وجود فروق معنوية بين متوسط آراء مدراء التسويق بالمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بعبارة أن هناك إستجابة سريعة لمتطلبات العملاء، ومدى توافر لدى الفندق آلية للتعامل مع شكاوى العملاء، وقيام الفندق بقياس ربحية العملاء، نعرف كيف نقيس رضا العملاء.

جدول (5) قياس بعد عملاء المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة خبرة الفندق

p-value	كروسكال واليزكا 2	6 سنوات فأكثر		من 3-6 سنوات		من 1-3 سنوات		مدة الخبرة بالفندق	م
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي		
0.716	0.270	0.89	3.43	0.95	3.39	1.14	3.54	قياس بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	1
*.003	1.119	0.58	3.94	0.83	3.92	1.27	3.50	هناك إستجابة سريعة لمطالبات العملاء.	2
.162	3.218	0.59	4.16	1.02	3.89	1.16	3.64	نعرف الصورة الذهنية للعملاء تجاه خدماتنا.	3
0.209	2.217	0.49	4.24	0.93	4.00	1.29	3.69	تتوافر لدى الفندق آلية للتعامل مع شكاوى العملاء.	4
0.214	2.404	0.76	4.26	1.07	4.16	1.08	3.85	يوجد لدينا خطة مالية لبناء علاقات مع العملاء.	5
*.040	6.237	0.54	4.41	0.94	4.19	1.22	3.74	نقوم بقياس الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.	6
*.006	8.754	0.59	4.43	0.85	4.27	0.98	3.92	يعرف مدراء التسويق كيف يبنون القيمة للعميل.	7
0.201	3.082	0.86	4.29	1.03	3.99	1.26	4.15	للفندق القدرة على معرفة توقعات العملاء.	8
0.603	1.092	0.79	4.29	1.11	4.00	1.23	4.04	نعرف كيف نقيس رضا العملاء.	9
								تقوم الفندق بقياس ربحية العملاء.	

المصدر : أعده الباحث من تحليل إجابة السؤال رقم (2 ، 4/3) من قائمة الاستبيان.



شكل رقم (7) الأهمية النسبية لبعدهم العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمدة خبرة الفندق

يتضح مما سبق أن الفرض الأول و الذي يشير إلى " لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بمدى الخبرة في الفندق (من 1- 3 سنوات ، من 3-6 سنوات، 6 سنوات فأكثر)" لم تتحقق صحة هذا الفرض .

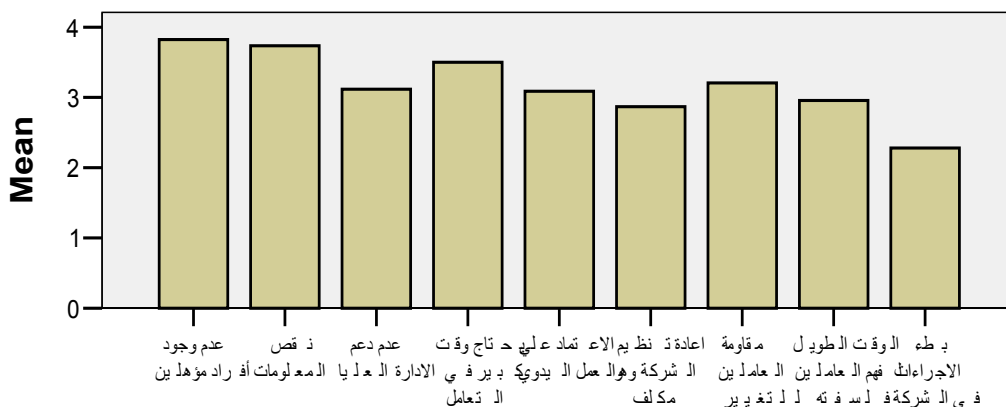
7.6 المعوقات التي تعترض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية :

يعرض جدول رقم (6) الأهمية النسبية للمعوقات التي تعترض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية ، كما يوضح الشكل رقم (8) الأهمية النسبية لمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية. ويتضح من النتائج أن نقص وجود أفراد مؤهلين بتفهم الأسلوب هذا العامل يحتل المرتبة الأولى بنسبة 85.7% وتأتي بعد ذلك سيسهم في بطء الإجراءات في المنشآت السياحية في المرتبة الثانية بنسبة 82.1%، يليها في المرتبة الثالثة مقاومة مدراء التسويق للتغيير في الطرق الحالية المستخدمة بنسبة 79% يليه يحتاج وقت كبير في التعامل معه بمهارة في المرتبة الرابعة بنسبة 76% ، في حين أننا نلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية يحتاج إلى إعادة تنظيم المنشآت السياحية وهذا مكلف في المرتبة الخامسة بنسبة 74.10% ، ثم تأتي باقي العوامل بأهمية نسبية متقاربة.

جدول رقم (6) الأهمية النسبية لمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية

المصدر : أعده الباحث من تحليل إجابة السؤال رقم (4) من قائمة الاستبيان.

م	معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	عدم وجود أفراد مؤهلين بتفهم الأسلوب .	85.7	1
2	نقص المعلومات لتطبيق الأسلوب.	73.3	6
3	عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق الأسلوب .	70.5	8
4	يحتاج وقت كبير في التعامل معه بمهارة.	76	4
5	اعتماد عديد من الاعمال على العمل اليدوي.	68.9	9
6	يحتاج إلى إعادة تنظيم الفندق وهذا مكلف .	74.1	5
7	مقاومة العاملين للتغيير طرق القياس الحالية	79	3
8	يحتاج وقت طويل ليفهم العاملين فلسفته .	72.5	7
9	سيسهم في بطء الإجراءات في الفندق .	82.1	2



المصدر : أعده الباحث من

تحليل إجابة السؤال رقم (4)

شكل رقم (8) الأهمية النسبية لمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية

- دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت السياحية BSC في تطوير نظم قياس الوظائف الأخرى غير التسويقية في المنشآت السياحية كالإنتاج والموارد البشرية.
- دراسة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المنشآت السياحية العامة بالمملكة .

شكرو وتقدير : يتقدم الباحثان بالشكر الجزيل إلى جامعة طيبة ممثلة في عمادة البحث العلمي ويخصان بالذكر سعادة عميد البحث العلمي الأستاذ الدكتور / أحمد الجريد على دعم هذا البحث كخطوة في تبنى مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي للمنشآت السياحية في المملكة العربية السعودية من منظور بطاقة الأداء المتوازن .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا وآخرون ، الإحصاء التحليلي وإستخداماته في العلوم التجارية والاجتماعية ، المنصورة : مكتبة الجلاء الجديدة، 1998 .
- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة : المكتبة العصرية، 2006 .
- د. عايدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، مكتبة الحريري، 2006 .
- د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .
- د. هالة عبد الله الخولي "إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة الأربعين، العدد السابع والخمسون، 2000 .

References

- Achterbergh, J., Beeres, R., Vriens, D., (2003) "Does the balanced scorecard support organizational viability?", *Kybernetes* Vol. 32, No. 9-10, pp. 1387-1404 .
- Bhagwat, R., Sharma, M.K. (2007) " Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach". *Computers and Industrial Engineering* Vol.53, No.1, pp.43-62.
- Bhagwat, R., Sharma, M.K., (2006) " Management of information system in Indian SMEs: An exploratory study," *International Journal of Enterprise and Network Management*, Vol.1, No. (1), pp. 99-125.
- Bose, S., Thomas, K., (2007) "Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital* , Vol.8, No.4, pp.653-665.
- Braam, G.J.M., Benders, J., Heusinkveld, S., (2007), "Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience" *Journal of Organizational Change Management* Vol.20, No.6, pp. 866-879.
- Chen, S.-H. Yang, C.-C., Shiau, J.-Y., (2006) "The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education", *TQM Magazine* Vol.18, No.2, pp. 190-205.
- Craig, J.B.L. , Moores, K., (2005) "Balanced Scorecards to drive the strategic planning of family firms", *Family Business Review* Vol.18, No.2, June, pp. 105-12.
- Dabhilkar, M., Bengtsson, L., (2004) " Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability" , *Journal of Manufacturing Technology Management* , Vol.15, No.4, pp.350-359.
- Eilat, Harel Boaz Golany, Avraham Shtub, (2008) "R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach", *Omega* (36) , pp.895 – 912.

يتضح مما سبق أن الفرض الأول والذي يشير إلى " لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراك مدراء التسويق في المنشآت السياحية محل الدراسة لمعوقات تطبيق قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن" لم تتحقق صحة هذا الفرض.

8. النتائج والتوصيات :

8.1 توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

أن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء من خلال المقاييس المالية تحتل المرتبة الأولى بنسبة 71.8%، يليها في المرتبة الثانية المقاييس أداء العمليات الداخلية بنسبة 69.3 % ، يليها في المرتبة الثالثة المقاييس خدمة العملاء 62.8 % ، في حين أننا نلاحظ من النتائج انخفاض الأهمية النسبية لمقاييس القدرة على التعلم والإبتكار للعاملين حيث جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة 59.3 % .

توجد فروق معنوية بين متوسط إدراك مدراء التسويق بالمنشآت السياحية بشأن أبعاد قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بمدى الخبرة في المنشأة السياحية (من 1-3 سنوات ، من 3-6 سنوات ، 6 سنوات فأكثر).

اجمالي إدراك أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يكون مرتفع لدى مدراء التسويق في المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية أصحاب الخبرة المنشآت السياحية ذات الخبرة من 6 سنوات فأكثر ، من 3 - 6 سنوات، وينخفض في مجموعتي المنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية ذات الخبرة من 1 - 3 سنوات.

مقاييس الأداء الخاصة بمنظور العمليات التجارية الداخلية يحتل الأهمية الأكثر بين الأبعاد الأربعة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.

تسهم بطاقة الأداء المتوازن في مساعد المديرين على تقييم أداء أعمال المنظمة بأسلوب أكثر توازناً بين الأبعاد المالية وغير مالية.

إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ساهم في معالجة القصور في نظم تقييم الأداء الحالية في الفندق.

8.2 وبناء على النتائج السابقة يمكن تقديم أهم التوصيات التالية :

قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في ترشيد إدارات التسويق بالمنشآت السياحية بالمملكة العربية السعودية للإستفادة من قياس الأداء الإستراتيجي من منظور BSC وهي ما يلي :

ضرورة إهتمام الإدارة العليا بمشاركة مدراء التسويق بإعداد الإستراتيجيات العامة ، وذلك من حيث تصميم وتنفيذ وقياس الإستراتيجيات على مستوى المنظمة.

ضرورة الإطلاع على تجارب المنشآت السياحية الأخرى التي طبقت مفهوم الإدارة الإستراتيجية من منظور BSC والتعرف على المعوقات التي واجهتها، وكيف تغلبت عليها؟

العمل على إيجاد نظام معلومات تسويقي إستراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشآت السياحية، لتحديد العوامل ذات الأثر الإيجابية على كفاءة نظم قياس الأداء والإستفادة منها، كذلك تحديد العوامل ذات الأثر السلبية والعمل على الحد منها .

إجراء المزيد من الندوات وورش العمل، والتي من شأنها إثراء الجانب الثقافي لدى الإداريين مما يسهم إيجابياً في توضيح مفهوم وأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية من منظور BSC من خلال تبسيط الضوء على الفوائد المتحققة من تطبيق هذا المفهوم .

إخضاع كافة مدراء التسويق بأقسام التسويق بالمنشآت السياحية لدورات تدريبية متخصصة في الإدارة الإستراتيجية من منظور BSC ، والعمل على تنمية مهاراتهم في صياغة الممارسات التسويقية الإستراتيجية بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.

يجب على الإدارة العليا الإهتمام بجمع وتحديث بيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية للمنشآت السياحية والعمل على إنشاء قاعدة بيانات لهذه البيانات تساعد على إمكانية تطبيق أنشطة الإستراتيجية من منظور BSC.

مقترحات لبحوث مستقبلية :

من خلال هذه الدراسة والنتائج التي توصلت إليها يذكر الباحثان مجالات أخرى يمكن أن تساهم في دعم مفهوم قياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن BSC ، ومن بين هذه المجالات البحثية يقترح الباحث ما يلي :

- محددات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المنشآت السياحية.
- دراسة مقارنة المنشآت السياحية التي طبقت BSC والمنشآت السياحية المماثلة التي لم تقم بتطبيق BSC .
- تحليل العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن في الشركة BSC والأداء الكلي للمنشآت السياحية.

- Productivity and Performance Management, Vol.56, No.2, pp.162-169 , Vol. 25, No.1, February, pp. 71-88 .
- McDonald, Malcolm The Marketing Book (Sixth Edition), 2008.
- Neill, Stern Gregory M. Rose , (2006) " The effect of strategic complexity on marketing strategy and organizational performance" , Journal of Business Research, 59, pp. 1 – 10.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G.P., (2004)"Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A software firm's experience" Long Range Planning Vol.37, No.4, August, pp. 351-366.
- Park, J.H., Lee, J.K., Yoo, J.S., (2005)" A framework for designing the balanced supply chain scorecard", European Journal of Information Systems Vol.14, No.4, December, pp. 335-346.
- Quezada,LuisE.,ElisaM.Cordova,PedroPalominos,KatherineGodoy, JocelynRoss, (2009) "Method for identifying strategic objectives in strategy maps", Int. J. Production Economics, No. .122, pp. 492–500.
- Rickards, R.C., (2003) "Setting benchmarks and evaluating balanced scorecards with data envelopment analysis", Benchmarking, Vol. 10, No. 3, pp. 226-245.
- Rickards,R.C.,(2007)"BSC and benchmark development for an e-commerce SME", Benchmarking , Vol.14, No.2, Pages 222-250.
- Sharma, M.K., Bhagwat, R., Dangayach, G.S (2005), "Practice of performance measurement: Experience from Indian SMEs" International Journal of Globalization and Small Business, Vol.1, No. 2, pp. 183-213.
- Sharma, P., (2004) "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future" Family Business Review, Vol. 17, (1), pp. 1-36.
- Sharma, U., Hoque, Z., (2001) " Implementing the balanced scorecard in government: The housing authority of Fiji ", Journal of Cost Management , Vol.15, No.4, July, pp. 37-41.
- Sohn, M.H. T. You, S-L, Lee and H. Lee, (2003)" Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: A weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique", Expert Systems with Applications 25, pp. 279–292.
- Tarokh, M.J., Shooshtari, D.F. IEEE, (2005)" Supply chain strategic management using transformed balanced ScoreCar", International Engineering Management Conference, Vol.II, pp. 868-874.
- Wiersma, Eelke (2009)" For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study", Management Accounting Research 20, pp. 239–251
- Wu, A., (2005) "The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital", Journal of Intellectual Capital, Vol.6, No.2, pp. 267-284.
- Yu, C.-C, (2005) "Linking the balanced scorecard to business models for value-based strategic management in e-business" Lecture Notes in Computer Science , No.3590, pages 158-167.
- Martinsons, Maris Robert Davison, and Dennis Tsec., (1999) "The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems " Decision Support Systems Evans, N., (2005) "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.17, No.5, pp. 376-390 .
- Fried Andrea, (2010) "Performance measurement systems and their relation to strategic learning: A case study in a software-developing organization", Critical Perspectives on Accounting, 21, 118–133.
- Garca, Teresa Valderrama, Eva Mulero-Mendigorry, Daniel Revuelta-Bordoy, (2009) "Relating the perspectives of the balanced scorecard for R&D by means of DEA", European Journal of Operational Research, 196 1177–1189.
- Griffiths, J., (2003)"Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities", Australian Journal of Public Administration , Vol.62, No.4, December, pp.70-79.
- Hao-Chen Huang, (2009) "Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective Expert Systems with Applications, 36, pp. 209–218.
- Huang, T.Y., Chwo, M.J. Hu li za zhi, (2004) "Application of the balanced scorecard in nursing practice", The journal of nursing, Vol.51, No.1, February, pp.70-76 .
- Ihsan Yuksel, Metin Dag`deviren, (2010) "Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm", Expert Systems with Applications 37, pp. 1270–1278.
- Kahle, E. Gabler Wiesbaden Umashankar, V., Dutta, K., (2007)"Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective", International Journal of Educational Management, Vol.21, No.1, pp.54-67 .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (1996) "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, 74, 75–85.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992) "The balanced scorecard--measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp.71-79.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P., (2004),"How strategy maps frame an organization's objectives" Financial Executive, pp. 40-5.
- Kong, E., (2007) "The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector", Journal of Intellectual Capital , Vol.8, No.4, pp. 721-731.
- Lee, Amy H.I. Wen-Chin Chen, Ching-Jan Chang , (2008) "A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan" , Expert Systems with Applications Vol. 34, pp. 96–107.
- Lee, C.-L., Lai, S.-Q., (2007) "Balanced Scorecard (BSC); Knowledge Management (KM); Performance measurement system; Reward; Strategy" International Journal of Technology Management , Vol.39, No.1-2, , pp.158-176 .
- Liu, B. (2005) "Implementing BSC as an example within a China furniture plant", Journal of Computational Information Systems, Vol.1, No.1, January, pp. 99-103.
- Manville, G., (2007) "Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SM", International Journal of