

نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعزيز الميزة التنافسية لشركات السياحة

صفاء محمد حسن حسان¹، رشا احمد محمد خليل، أسماء سعيد سلامة

قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

المفص

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

بطاقة الأداء المتوازن؛
الميزة التنافسية لشركات
السياحة.

(JAAUTH)

المجلد 17، العدد 2

(2019)،

ص 157-172.

يهدف البحث إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية في شركات السياحة، أجريت الدراسة الميدانية على 45 من شركات السياحة فئة (أ) في مدينة القاهرة، وتم اختيار عينة عشوائية من المدراء والعاملين بهذه الشركات. توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية، وأوصت الدراسة بضرورة تبنى الإدارة العليا في شركات السياحة المصرية الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء، وأن تدرجها ضمن خططها وسياساتها والاستفادة من تجارب الشركات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن.

أهداف البحث

- بناء إطار متكامل عن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد التي تقوم عليها؛
- إلقاء مزيداً من الضوء على منهج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والمقومات الواجب توفرها، والصعوبات التي تواجه تطبيقها؛
- قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية لشركات السياحة؛
- الوصول إلى نموذج مقترح يمكن تطبيقه لتعزيز الميزة التنافسية لشركات السياحة في مصر من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: فرضا البحث

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية في شركات السياحة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المبحوثين في عينة الدراسة لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات السياحة باختلاف خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الاستعراض المرجعي

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد روبرت كابلان وديفيد نورتن في بداية التسعينات، وهي تعد مدخلاً شاملاً لقياس وتقييم الأداء، فنقوم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملائمة لقياس وتقييم الأداء، وتشمل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للمدراء صورة شاملة وواضحة عن أداء منظماتهم، وهناك عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن: فقد عرفها Kaplan and Norton (2000) بأنها نظام شامل لقياس الأداء وتقييمه من خلال منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس أداء، وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. بينما رأى Davandri and Yousefi (2011) بأنها ليست مجرد أسلوب لقياس الأداء، ولكنها طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمة في الأداء، وتساعد تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل.

¹ safaahassan2006@yahoo.com

مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد طرأت تطورات عديدة على بطاقة الأداء المتوازن خلال العشرين عاماً السابقة، حتى أصبحت أداة الإدارة الأكثر استخداماً لدى المنظمات، وقد إتفق معظم الباحثين على تقسيم هذا التطور إلى أربعة أجيال واضحة المعالم انطلاقاً من الخصائص المميزة لكل جيل (محمد، 2014) وهي كالتالي:

الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث	الجيل الرابع
أداة لتقييم الأداء	أداة لإدارة الأداء الاستراتيجي	أداة للرقابة الاستراتيجية	بوصلة الأعمال
سبب الظهور عيوب استخدام المقاييس المالية وتتكون من أربعة جوانب أساسية تتضمن مقاييس مالية مع أخرى غير مالية متمثلة في مقاييس العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.	سبب الظهور أن الجيل السابق لا يعمل على ربط أهداف المنظمة بأفعالها. وبالإضافة إلى مكونات الجيل السابق يوجد مكون مستحدث وهو الخريطة الاستراتيجية التي تعمل على الربط بين الأهداف الإستراتيجية والجوانب الأربعة الأساسية.	سبب الظهور أن الجيل السابق لا يملك قائمة وصفية تتضمن رؤية المنظمة وأهدافها طويلة الأجل. وبالإضافة إلى مكونات الجيل السابق يوجد مكون مستحدث وهو قائمة الغايات التي تتضمن رؤيتهم للمستقبل.	وهما يعالج كيف أن المنظمة تتعلم بدلاً من مجرد تقييم الأداء، وبالإضافة إلى مكونات الجيل السابق يوجد مكون مستحدث هو بوصلة الأعمال التي تم استخدامها لقياس القيمة الحالية والمستقبلية لأسهم الشركة، وتم استخدامها كخدمة تقدم الاستشارات المتعلقة بإيجاد القيمة داخل المنظمة وأيضاً تم استخدامها كمقياس لأثر رؤية ورسالة الشركة في المجتمع والبيئة.

شكل (1) مقارنة بين أجيال بطاقة الأداء المتوازن، المصدر: عمرو (2013).

الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

رأى كل من Kaplan and Norton (1996) أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد رئيسية، وأن كل بعد فيها يحتوي على مجموعة محددة من المقاييس التي يمكن أن تستخدم لتقييم الأداء وفقاً لهدف معين، وهذه الأبعاد لا تعد نموذجاً ثابتاً لكل المنظمات، فكل منظمة تقوم بإجراء التعديلات والتغييرات التي تتناسب معها، وتتفق مع طبيعة عملها، أهدافها، استراتيجيتها والبيئة التي تتواجد فيها، فقد تضطر بعض المنظمات إلى البحث عن أبعاد أخرى تتناسب عملها، والأبعاد الرئيسة للبطاقة هي كالتالي:

1. البعد المالي: يظهر هذه البعد الأهداف المالية طويلة الأجل للمؤسسة والمتمثلة في الربحية كهدف أساسي، ويمكن للمؤسسة تحديد المحاور الإستراتيجية للمحور المالي من خلال نمو وتنوع المبيعات، تخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية، استغلال الأصول (إبراهيم، 2009).
2. بعد العملاء: يجب على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، وتتمثل أهم مؤشرات هذا البعد فيما يلي (الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء، واكتساب عملاء جدد) (سيد، 2016).

3. بعد العمليات الداخلية: يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، ويركز هذا المنظور على ثلاث دورات في عمليات المؤسسة تتمثل في دورة الإبداع، دورة العمليات ودورة خدمات ما بعد البيع (أحمد، 2009).
4. بعد التعلم والنمو: ويعرف بأنه قدرة المنظمة على تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخلها لكونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بنائها وتطويرها في الأجل الطويل، ويرى كابلان ونورتين أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية لبعد التعليم والنمو وهي كما ذكرها Chavan (2009):

- أ- الأفراد: يجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم؛
 ب- الأنظمة: تعنى إدخال أنظمة المعلومات الحديثة؛
 ج- الإجراءات التنظيمية: تطوير وتحديث الإجراءات التنظيمية.

محاور بطاقة الأداء المتوازن

يحتوى كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور وهي كما ذكرها كل من عبد الحميد (2009)؛ وائل (2009) على النحو الآتي:

1. الأهداف: تسجل فيه الأهداف العامة التي ينبغي تحقيقها، والتي تسهم في الوصول إلى رؤية شركات السياحة ويجب أن تكون واقعية وقابلة للقياس؛
2. المؤشرات أو المقاييس: تسجل فيه المؤشرات التي تستخدم لقياس كل هدف مراد تحقيقه، فمثلاً هدف تعظيم الربحية قد يقاس من خلال النمو أو الزيادة في هامش الربح الإجمالي؛
3. المعايير أو القيم المستهدفة: يشمل القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة، وهو مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها؛
4. المبادرات: هي النشاطات الواجب تنفيذها لتحقيق الهدف، أي هي البرامج والإجراءات التي يجب إعدادها والقيام بها لتحقيق الأهداف المخططة.

دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية

يرجع استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز المزايا التنافسية للشركات السياحة كما أوضحها كل من هالة (2001) و فراس (2015) وماهر ونهلة (2018) إلى ما يلي:

1. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على التوازن بين مؤشرات النجاح المالية وغير المالية الداخلية والخارجية لشركات السياحة، وكذلك التوازن بين الأداء في الأجل الطويل والقصير، وبين كافة عناصر التميز وهذا ينعكس إيجابياً على شركة السياحة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها؛
2. تمكن بطاقة الأداء المتوازن شركات السياحة من الاعتماد على الأصول غير الملموسة، بالإضافة إلى تركيزها على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لها وتحسين إنجازاتها المستقبلية، كما تعمل على توضيح إستراتيجية المنظمة التنافسية من خلال بيان تتابع علاقات السبب- النتيجة حيث أن كل مقياس في أسلوب القياس المتوازن للأداء هو جزء في سلسلة السبب - النتيجة؛

3. يركز بعد العملاء والعمليات الداخلية على الوضع التنافسي الحالي، أما بعد التعليم والنمو فيرى أن الوضع التنافسي في تغير مستمر، وبالتالي على إدارة شركات السياحة والعاملين مواكبة المستجدات وتقديم خدمات جديدة ومتنوعة ذات كلفة منخفضة مع الحفاظ على الجودة للعملاء؛

4. تقوم بطاقة الأداء المتوازن بتشخيص وتحديد صورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها شركة السياحة لتحقيق أهداف العميل والمنظمة، وتعمل أيضاً كمظلة للتبويب المنفصل لبرامجها مثل الجودة وخدمة العميل؛

5. يساعد نظام قياس الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إيجاد قيمة للمنتج وحسن توجيه الكلفة في الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج ومن ثم تحقيق رضا للعميل وميزة للشركة.

وترى الباحثة أن معظم منظمات الأعمال تسعى إلى التميز التنافسي من خلال تطبيقها لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة مما يساعد على تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها وتحويل جوانب القوة إلى ميزة تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة لها في الأسواق وتقديم خدمة فريدة لا توفرها المنظمات الأخرى.

منهج البحث

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة. تم تطبيق الدراسة الميدانية على 45 شركة سياحية فئة (أ) من شركات السياحة المصرية في مدينة القاهرة لأن بها أكبر عدد من الشركات السياحية في مصر، وبالنسبة لاختيار الشركات فئة (أ) فيرجع إلى كونها الفئة المفترضة أنها تسعى دائماً إلى تبنى وتطبيق كافة الاتجاهات الإدارية الحديثة (مثل بطاقة الأداء المتوازن)، كما تم اختيار عينة عشوائية من المدراء والعاملين بهذه الشركات للتعرف على مستوى إدراكهم لموضوع البحث. وفيما يلي توضيح لعدد الاستمارة الموزعة ومعدل الاستجابة لها .

جدول (1) معدل الاستجابة في عينة الدراسة.

معدل الاستجابة	إجمالي عدد المدراء والعاملين	النسبة المئوية	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات الموزعة	المدراء
17.3%	345	85.7%	60	4	6	70	المدراء
82.7%		95%	285	8	7	300	العاملين

▪ صدق الاتساق الداخلي

يستخدم لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالبناء الكلي للظاهرة موضع القياس، الحد الأدنى المقبول إحصائياً لهذا الاختبار هو 0.3 كما هو موضح بجدول (2)، وأظهرت نتائج التحليل أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.712 إلى 0.798، وهذه القيم مقبولة إحصائياً مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استمارة الاستقصاء .

المتغير	الأبعاد	معاملات الارتباط
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	.723
	بعد العملاء	.715
	العمليات الداخلية	.739
	التعلم والنمو	.725
الميزة التنافسية	كلفة الخدمة	.712
	جودة الخدمة	.798
	مرونة الخدمة	.781
	التميز	.731

▪ اختبار الثبات

يستخدم لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على إستمارة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات؛ ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة على معامل الثبات ألفا كرونباخ، ويكون معامل ألفا كرونباخ جيداً عند 0.6 فأكثر .

جدول (3) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لأبعاد استمارة الاستقصاء .

المتغير	الأبعاد	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	.792	.889
	بعد العملاء	.745	.863
	العمليات الداخلية	.801	.894
	التعلم والنمو	.788	.887
الميزة التنافسية	كلفة الخدمة	.737	.858
	جودة الخدمة	.828	.909
	مرونة الخدمة	.766	.875
	التميز	.811	.901

وقد أظهرت نتائج التحليل التي يوضحها جدول (2) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً.

اختبار فرضي البحث ومناقشة النتائج

- الفرض الأول ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية في شركات السياحة. ويندرج تحت هذا الفرض عدة فروض فرعية:

▪ الفرض الفرعي الأول ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) في تعزيز الميزة التنافسية في شركات السياحة.

لاختبار مدى صحة هذا الفرض الفرعي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) في تعزيز الميزة التنافسية (كلفة الخدمة، جودة الخدمة، مرونة الخدمة، التميز) للشركات السياحية.

جدول (4) نتائج معاملات الارتباط المتعدد لتأثير أبعاد البطاقة في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية.

الأبعاد	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة Adjusted (R ²)	الخطأ المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة
البعد المالي	.879	.772	.771	.297	956.9	.01
بعد العملاء	.928	.860	.859	.232	178.7	.01
بعد العمليات الداخلية	.934	.873	.872	.222	27.8	.01
بعد التعلم والنمو	.936	.877	.875	.220	8.86	.01
الدرجة الكلية	.815	.903	.901	.552	309.4	.01

يتضح من جدول (4) أن

- القدرة التفسيرية والتنبؤية للبعد الأول (البعد المالي) من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التنبؤ بتعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر هي 77.1%، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 956.9 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الأداء المالي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية، لذا نقبل صحة الفرض بوجود تأثير نسبي لبعد الأداء المالي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية حيث أسهمت متغيرات الدراسة في تفسير 77.2% من تباين الميزة التنافسية للشركات السياحية.

▪ **الفرض الفرعي الثاني ينص على أنه:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء) في تعزيز الميزة التنافسية في شركات السياحة.

- يتضح من جدول (4) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للبعد الثاني (بعد العملاء) من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التنبؤ بتعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية هي 85.9%، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 178.7 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد العملاء في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر، لذا نقبل صحة الفرض بوجود تأثير نسبي لبعد العملاء بتعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر، حيث أسهمت متغيرات الدراسة في تفسير 86.1% من تباين الميزة التنافسية للشركات السياحية.

▪ **الفرض الفرعي الثالث ينص على أنه:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية) في تعزيز الميزة التنافسية في شركات السياحة.

- يتضح من خلال نفس الجدول أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للبعد الثالث (العمليات الداخلية) من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التنبؤ بتعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر هي 87.2%، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 27.8 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية

في مصر، لذا نقبل صحة الفرض بوجود تأثير نسبي لبعدهم العمليات الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر حيث أسهمت متغيرات الدراسة في تفسير 87.3% من تباين الميزة التنافسية للشركات السياحية.

▪ **الفرض الفرعي الرابع ينص على أنه:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (بعد النمو والتعلم) في تعزيز الميزة التنافسية في شركات السياحة.

- أيضاً يتضح من ذات جدول أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للبعد الرابع (التعلم والنمو) من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التنبؤ بتعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية هي 87.5%، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 8.86 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدهم التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر، لذا نقبل صحة الفرض بوجود تأثير نسبي لبعدهم التعلم والنمو في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية حيث أسهمت متغيرات الدراسة في تفسير 87.7% من تباين الميزة التنافسية للشركات السياحية.

- القدرة التفسيرية والتنبؤية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في التنبؤ بتعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية هي 90.1%، كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت 309.4 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01؛ مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية، لذا نقبل صحة الفرض الثاني بوجود تأثير نسبي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر، حيث أسهمت متغيرات الدراسة في تفسير 90.3% من تباين الميزة التنافسية للشركات السياحية.

ولتحقيق الفرض الرئيسي الذي ينص على أنه توجد تأثير معنوي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية؛ تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع الميزة التنافسية للشركات السياحية كما يلي:

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية.

المتغير التابع	مستوى المعنوية	قيمة F ^{***}	قيمة " T " المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار β	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	.01	250.79	4.30**		.166	.716	الثابت
	.01		8.47**	.426	.064	.540	البعد المالي
	.01		3.75**	.209	.055	.207	بعد العملاء
	.01		3.17**	.227	.083	.227	بعد العمليات الداخلية
	.01		2.36**	.116	.070	.165	بعد التعلم والنمو

يستدل من جدول (5) علي ما يلي:

- قيم اختبار "T" المحسوبة لجميع المتغيرات الفرعية لبطاقة الأداء المتوازن ذات دلالة معنوية، وتبين قوة العلاقة الانحدارية بين بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وبين تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية.

- من خلال قيم "β" يمكن وضع معادلة الانحدار التي توضح العلاقة بين أثر المتغيرات المستقلة (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في الإطار التالي:

معادلة الانحدار:

الميزة التنافسية = 716. (ثابت) + 540. البعد المالي + 207. بعد العملاء + 227. العمليات الداخلية + 165. التعلم والنمو

$$Y = 716 + .540X1 + .207X2 + .263X3 + .165X4$$

وهو يعني أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) والتنبؤ بدرجة زيادة مستوى الميزة التنافسية للشركات السياحية.

ومن معادلة الانحدار السابقة يتضح ما يلي:

1. كل تحسن قدره 540. في تطبيق البعد المالي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية بمقدار درجة واحدة؛
2. كل تحسن قدره 207. في تطبيق بعد العملاء يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية بمقدار درجة واحدة؛
3. كل تحسن قدره 227. في تطبيق العمليات الداخلية يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية بمقدار درجة واحدة؛
4. كل تحسن قدره 165. في تطبيق التعلم والنمو يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر بمقدار درجة واحدة.

من خلال قيمة Beta يتضح ما يلي:

1. يؤثر البعد المالي تأثيراً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية، بنسبة 42.6%، وهو أعلى الأبعاد تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية؛
2. تؤثر العمليات الداخلية تأثيراً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية، بنسبة 22.7%، وهو ثاني الأبعاد تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية؛
3. يؤثر بعد العملاء تأثيراً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر، بنسبة 20.9%، وهو ثالث الأبعاد تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية؛
4. يؤثر التعلم والنمو تأثيراً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية في مصر، بنسبة 11.6%، وهو رابع الأبعاد تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية.

ومما سبق يتضح وجود تأثير معنوي لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية.

- الفرض الثاني ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الباحثين في عينة الدراسة لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات السياحة باختلاف خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار U Mann-Whitney ، H Kruskal-Walls كما هو موضح في الجداول (6، 7، 8، 9).

جدول (6) تحليل الفروق Mann-Whitney U بين عينة الدراسة تجاه بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للنوع.

أوجه الفروق بين عينة الدراسة				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	النوع	بطاقة الأداء المتوازن
0.000	28.31	285	ذكر	
	11.23	60	أنثى	

يتضح من جدول (6) أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة عينة الدراسة يميل نحو الذكور وذلك بنسبة 28.31 أكثر منه في الإناث والذي بلغت نسبته 11.23 مما يدل على أن إدراك الذكور لبطاقة الأداء المتوازن أكثر من الإناث.

جدول (7) تحليل الفروق Kruskal-Walls H بين عينة الدراسة تجاه بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للعمر.

أوجه الفروق بين عينة الدراسة				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	العمر	بطاقة الأداء المتوازن
0.000	19.21	48	أقل من 25 عام	
	13.02	176	25- أقل من 35 عام	
	10.53	79	35- أقل من 45 عام	
	6.14	42	45 عام فأكثر	

ولاختبار الفروض تم استخدام اختبار "كروسكال ولاس" لاختبار العينات التي تشمل أكثر من متغيرين، يتضح من لجدول (7) أن مدى المتوسط الحسابي لعينة الدراسة وفقاً للعمر يرتب بطاقة الأداء المتوازن تنازلياً من العمر الأصغر حتى الأكبر (19.21، 13.02، 10.53، 6.14) أي أنه كلما قل العمر للعامل كلما ارتفع مستوى إدراكه لبطاقة الأداء المتوازن، وربما ترجع تلك النتيجة لعدة أسباب منها تخوف العمالة الأصغر سناً من ترك العمل لذا فعليها الإلمام بالاتجاهات الحديثة والتخلي عن الأساليب التقليدية.

جدول (8) تحليل الفروق Kruskal-Walls H بين عينة الدراسة تجاه بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للمؤهل العلمي.

أوجه الفروق بين عينة الدراسة				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	المؤهل العلمي	بطاقة الأداء المتوازن
0.000	23.42	24	دكتوراه	
	15.11	38	ماجستير	
	13.25	266	بكالوريوس	
	9.32	17	أخرى	

ولاختبار الفروض تم استخدام اختبار "كروسكال ولاس" لاختبار العينات التي تشمل أكثر من متغيرين، يتضح من جدول (8) أن مدى المتوسط الحسابي لعينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي يرتب بطاقة الأداء المتوازن تنازلياً من المؤهل العلمي الأعلى حتى الأقل (23.42، 15.11، 13.25، 9.32) أي أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل كلما أصبح أكثر إدراكاً لبطاقة الأداء المتوازن.

جدول (9) تحليل الفروق Kruskal-Walls H بين عينة الدراسة تجاه بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لسنوات الخبرة.

أوجه الفروق بين عينة الدراسة				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	سنوات الخبرة	بطاقة الأداء المتوازن
0.000	26.71	107	أقل من 5 سنوات	
	18.36	121	5- أقل من 10 سنوات	
	12.40	79	10- أقل من 15 سنة	
	10.27	38	أكثر من 15 سنة	

يتضح من جدول (9) أن مدى المتوسط الحسابي لعينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة يرتب بطاقة الأداء المتوازن تنازلياً من سنوات الخبرة الأقل حتى الأعلى (26.71 ، 18.36 ، 12.40 ، 10.27) أي أنه كلما قل عدد سنوات الخبرة للعامل كلما ارتفع لديه مستوى إدراكه لبطاقة الأداء المتوازن.

يتضح مما سبق أنه يوجد اختلاف في مستوى إدراك المدراء والعاملين لبطاقة الأداء المتوازن طبقاً لخصائصهم الديموغرافية؛ ومن ثم يتم قبول الفرض البديل، ورفض الفرض الصفري الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين تجاه بطاقة الأداء المتوازن في شركات السياحة باختلاف خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

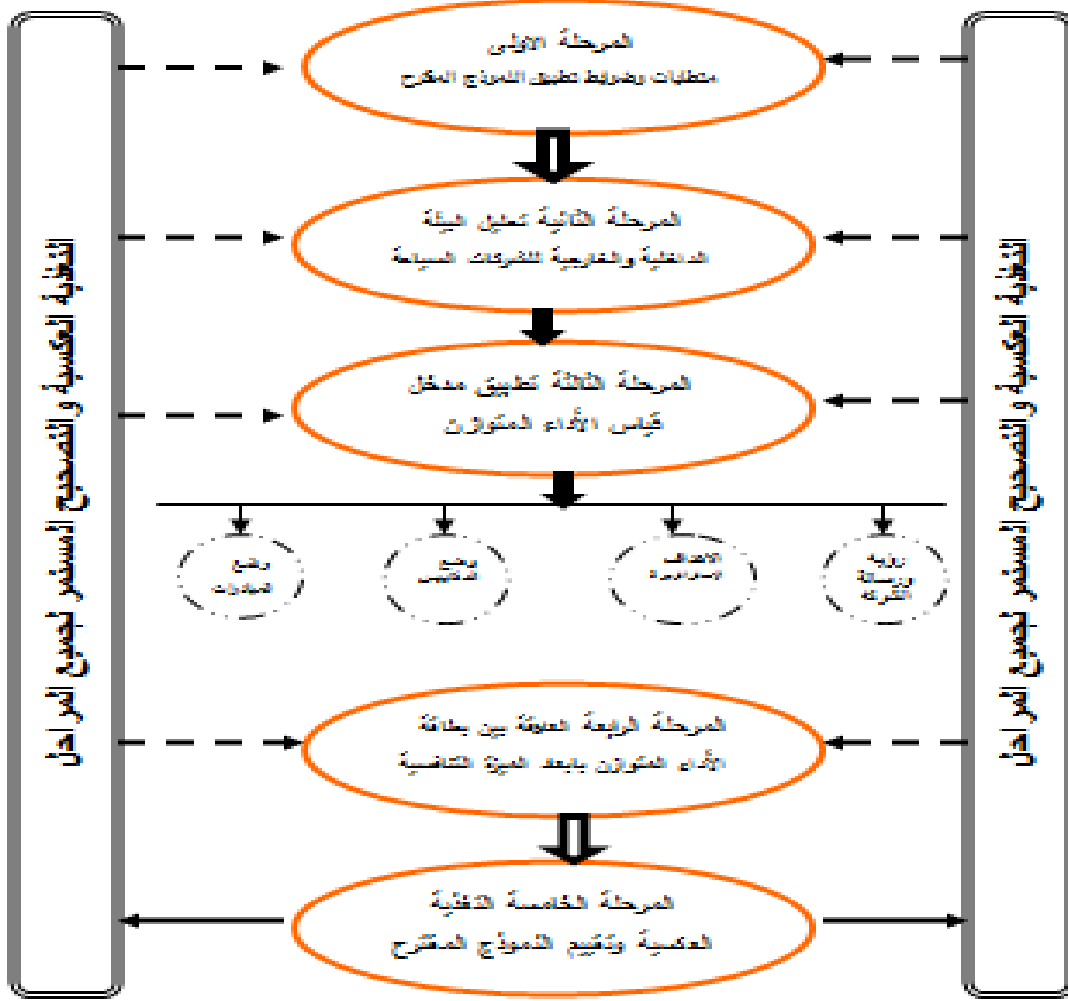
- لا يمكن الاعتماد على المقاييس المالية للأداء بمفردها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية ، نظراً لما يشوبها من أوجه القصور، مما يتطلب ضرورة دعمها بالمقاييس غير المالية، وذلك لتحقيق تقييم أفضل للأداء ومواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية؛
- أكدت الدراسة أن شركات السياحة تهتم بالمؤشرات المالية بشكل أكبر من اهتمامها بالمؤشرات غير المالية، وخصوصاً الإدارة العليا، ويعكس ذلك النمط التقليدي الذي يركز على الربحية، وعدم الاهتمام بتحسين الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء؛
- على الرغم من أن أفراد العينة قد استخدموا بعض المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنهم لم يكونوا على علم بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن نفسه، وتوضح تلك النتيجة أنه لا توجد علاقة بين استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن والوعي بها، وهذا يؤكد أن بعض مؤشرات البطاقة موجودة بالفعل ولكن لا يتم أخذها في الاعتبار عند التقييم الشامل؛
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للشركات السياحية، فمن خلال نتائج تحليل الانحدار تبين أن أكثر المتغيرات تأثيراً في الميزة التنافسية في بطاقة الأداء المتوازن هو البعد المالي يليه بعد العمليات الداخلية ثم بعد العملاء وأخيراً بعد النمو والتعلم؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات السياحية باختلاف خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

التوصيات وخطة العمل لتنفيذها

جدول (10) خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

م	توصيات الدراسة	آليات التنفيذ	الجهة المشاركة في التنفيذ	الإطار الزمني
1	ضرورة تبنى الإدارة العليا في شركات السياحة المصرية الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء، وأن تدرجها ضمن خططها وسياساتها والاستفادة من تجارب الشركات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن .	- تعريف العاملين بنموذج قياس الأداء المتوازن - توفير الإمكانيات المادية والمعنوية - وجود نظام للاتصالات والمعلومات - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات - الاستفادة من تجارب الشركات السابقة في هذا المجال	- الإدارة العليا	18-6 شهراً
2	تبنى الخطط المالية طويلة الأجل والاستراتيجيات المالية الهادفة ، التي من أهمها استراتيجية نمو الإيرادات، واستراتيجية تحسين الإنتاجية بما يساعد على تحسين الأداء المالي للشركات السياحية.	- تخفيض التكاليف - تحقيق الأرباح المستهدفة - تقديم منتجات جديدة - دخول أسواق جديدة - استخدام التكنولوجيا الحديثة	- الإدارة العليا - الإدارة المالية	12-6 شهراً
3	الاهتمام بجودة الخدمات وتقديم خدمات ما بعد البيع وما يترتب على ذلك من تحقيق رضا السياح ، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على نجاح الشركة ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية لها .	- الاهتمام بشكاوى ومقترحات السياح والاستجابة لها - تقديم الخدمات ذات الجودة المناسبة - العمل على تقديم خدمات ما بعد البيع - العمل على تقديم الخدمات في الوقت המתاح لها وعدم التأخير.	- الإدارة العليا - إدارة المبيعات	12-6 شهراً
4	تنمية مهارات وقدرات العاملين في شركات السياحة من خلال تقديم البرامج والدورات التدريبية ، بما يمكنهم من تحسين أدائهم الأمر الذي ينعكس على مستوى أداء الشركة في مختلف المجالات ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها	- إقامة الندوات والدورات التدريبية - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات - المشاركة في الندوات الخارجية - توفير الدعم المادي من أجل تأهيل العاملين - الاحتفاظ بالعاملين ذوى الكفاءة - إيجاد نظام فعال للحوافز والمكافآت	- الإدارة العليا - إدارة التدريب	18-6 شهراً
5	التركيز على مجال العمليات الداخلية من قبل شركات السياحة من خلال الاهتمام بجودة الخدمات، بالإضافة إلى حث جميع الجمعيات المهنية على إقامة الدورات التدريبية المتخصصة والمحاضرات وورش العمل للعاملين في شركات السياحة	- الاهتمام بجودة الخدمات - استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات - العمل على إدخال وتطوير تقنيات جديدة في العمل .	- الإدارة العليا	12-3 شهراً
6	العمل على إيجاد بيئة عمل جيدة تشجع وتحفز عملية الإبداع والابتكار ، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم على كافة المستويات الإدارية بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركات السياحية	- البعد عن التحيز - الاهتمام بظروف العمل المادية - دعم وتشجيع أنشطة البحوث - توضيح التوجهات الإستراتيجية للشركة - إعادة تصميم وإثراء الوظائف وتحديد معدلات العمل	- الإدارة العليا - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام	12-6 شهراً
7	لابد من الأخذ في الاعتبار مفهوم التغذية العكسية، وذلك بالاعتماد على المعلومات الناتجة من المؤشرات السابقة لأداء الشركة السياحية حيث يؤدي ذلك إلى تفعيل منظومة بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم قياس تأثير اتخاذ القرارات التصحيحية لتعزيز الميزة التنافسية.	- العناية بالتقارير الدورية على أساس التقييم طبقاً للإنجاز الفعلي لبيان نقاط القوة والضعف حتى يمكن تلافي الأخطاء والسلبيات لرفع مستوى الأداء. - الأخذ بمبدأ التحسين المستمر للوصول إلى معدلات أفضل وتكلفة أقل ومن ثم قياسه. - الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة عند قياس الميزة التنافسية. - إعادة النظر باستمرار في استراتيجيات وخطط تقييم الميزة التنافسية والمرونة السعرية.	- الإدارة العليا - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام - فرق العمل	مستمر
	تطبيق النموذج المقترح الذي افترضته الدراسة	- يشتمل النموذج على خمس مراحل	- الإدارة العليا - رؤساء الأقسام	خلال عامين

النموذج المقترح لتعزيز الميزة التنافسية لشركات السياحة



شكل (2): نموذج مقترح لتعزيز الميزة التنافسية لشركات السياحة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
المصدر: إعداد الباحثة

يشتمل هذا النموذج علي خمس مراحل

المرحلة الأولى: متطلبات وضوابط تطبيق النموذج المقترح

لكي يتم التطبيق السليم للنموذج المقترح لابد من توافر المتطلبات وضوابط التنفيذ الآتية:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لتنفيذ نموذج قياس الأداء المتوازن؛
2. وجود هيكل تنظيمي محدد وسليم يحقق أهداف شركة السياحة، ويتمثل في تحديد اختصاصات ومسئوليات كل وحدة وإدارة؛
3. توفير المتطلبات المادية اللازمة لتطبيقه وذلك لضمان نجاح تطبيق النموذج؛
4. تشكيل فريق عمل لحل المشكلات التي تحدث خلال تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن مع إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات، بما يضمن سهولة الحصول على المعلومات؛
5. تأهيل وتطوير الموارد البشرية من خلال توفير مختلف البرامج والدورات التدريبية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة؛

6. ربط تنفيذ النموذج المقترح بخطة للحوافز لضمان تنفيذه بكفاءة وفاعلية، مع العمل علي تطوير الأهداف الإستراتيجية بما يتناسب مع رؤية شركة السياحة.

المرحلة الثانية : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركات السياحية: تشمل هذه المرحلة على ما يلي :

1. تحليل عوامل البيئة الخارجية التي تحتوى على المتغيرات الاقتصادية؛ الاجتماعية، السياسية والاقتصادية، وتحليل عوامل البيئة الداخلية التي تشمل العوامل الخاصة بوظائف الشركة المالية، التسويقية والموارد البشرية؛
2. تحليل عوامل البيئة الخاصة بشركات السياحة، والتي تتمثل في العملاء، الموردين، المنافسين والسوق؛
3. بيان كيفية التعامل مع تلك المتغيرات وتذليل العقبات والصعوبات التي قد تواجه الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية، بعد تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للشركة يتم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

المرحلة الثالثة: تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن ويتم فيه تحديد الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن ويتم فيها:

1. تحديد رؤية، رسالة وإستراتيجية شركة السياحة من خلال متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة؛
2. وضع الأهداف الإستراتيجية التي تحقق إستراتيجية الشركة وتقسيمها على الأبعاد الأربعة للبطاقة مع تحديد المدى الزمني لتنفيذها كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (11): الأهداف الإستراتيجية طبقا لمدة تنفيذها من حيث المدى الزمني

ملاحظات	المدة الزمنية			الأهداف الإستراتيجية	أبعاد البطاقة
	طويلة المدى	متوسطة المدى	قصيرة المدى		
كل الأهداف المالية قصيرة الأجل			√	- النمو	البعد المالي
			√	- الربحية	
			√	- الريادة في الكلفة	
تتراوح أهداف بعد العملاء ما بين متوسطة وطويلة المدى		√		- الحصة السوقية	بعد العملاء
		√		- رضاه العميل	
		√		- اكتساب عملاء جدد	
	√			- الاحتفاظ بالعميل	
متوسطة المدى		√		- تحقيق التميز في الإنتاج	بعد العمليات الداخلية
		√		- التطور في عمليات التشغيل الداخلي	
		√		- العلاقة مع الموردين	
متوسطة المدى		√		- عمليات التطوير والابتكار والتجديد	بعد النمو والتعلم
		√		- تنمية مهارات العاملين	

المصدر: إعداد الباحثة

3 - وضع المقاييس اللازمة لقياس الأهداف الإستراتيجية، ووضع أوزان نسبية لكل بعد من أبعاد البطاقة. يتم في هذه الخطوة عمل مقابلة شخصية مع مدراء الإدارات من أجل تحديد مقاييس الأداء الرئيسية بحيث تكون مستمدة من الأهداف الإستراتيجية، ثم عمل قائمة بمقاييس الأداء الرئيسية لمراجعتها لاستبعاد المقاييس المتداخلة مع مقاييس أخرى أو المقاييس غير الرئيسية ثم بعد ذلك يتم توزيع المقاييس المتبقية على الجوانب الأربعة للبطاقة كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (12): مقاييس الأداء

البعد	الهدف	مقاييس الأداء الرئيسية	طريقة الحساب	المسؤول عن متابعة المقاييس
المالي	النمو	معدل العائد على المبيعات	صافي الربح ÷ صافي المبيعات $100 \times$	المدير المالي
	الربحية	معدل العائد على حقوق الملكية	صافي الربح ÷ حقوق الملكية $100 \times$	
		معدل العائد على رأس المال المستثمر	صافي الربح ÷ إجمالي الاستثمار $100 \times$	
	الريادة في الكلفة	نسبة كلفة المبيعات الفعلية إلى المخططة	الكلفة الفعلية ÷ الكلفة المخططة $100 \times$	
العملاء	الحصة السوقية	نسبة مبيعات الشركة إلى إجمالي مبيعات السوق	مبيعات الشركة ÷ إجمالي مبيعات السوق $100 \times$	مدير المبيعات
	رضاء العميل	التسليم في الوقت المحدد	عدد طلبات البيع التي تم تسليمها في الميعاد ÷ إجمالي عدد طلبات البيع $100 \times$	
		نسبة مردودات المبيعات	مردودات مبيعات ÷ إجمالي المبيعات $100 \times$	
	اكتساب عملاء جدد	المبيعات للعملاء الجدد إلى إجمالي مبيعات الشركة	المبيعات للعملاء الجدد ÷ إجمالي مبيعات $100 \times$	
	الاحتفاظ بالعميل	خدمات ما بعد البيع	عدد طلبات خدمات ما بعد البيع التي تم الاستجابة لها ÷ إجمالي عدد طلبات ما بعد البيع $100 \times$	
العمليات الداخلية	تحقيق التميز في الإنتاج	معدل الإنتاج المعيب	كلفة الإنتاج المعيب ÷ كلفة المبيعات $100 \times$	مدير الإنتاج
	التطور في عمليات التشغيل الداخلي	وقت دورة التشغيل	الوقت المطلوب للحصول على الخدمة	
	العلاقة مع الموردين	معدل جودة الخدمات	عدد طلبات الشراء المطابقة للمواصفات ÷ إجمالي عدد طلبات الشراء $100 \times$	
النمو والتعلم	عمليات التطوير والابتكار والتجديد	كلفة البحوث والتطوير إلى إجمالي التكاليف	كلفة البحوث والتطوير ÷ إجمالي الكلفة $100 \times$	مدير الموارد البشرية
		نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات	المبيعات من المنتجات الجديدة ÷ إجمالي المبيعات $100 \times$	
	تنمية مهارات العاملين	عدد المقترحات المقدمة من العاملين	عدد الاقتراحات المقدمة من العاملين	
		تكاليف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين	تكاليف البرامج التدريبية ÷ إجمالي التكاليف $100 \times$	
		معدل دوران العاملين	عدد العمال الذين تركوا العمل ÷ متوسط عدد العمال $100 \times$	

المصدر: إعداد الباحثة

4- وضع المبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

يتم في هذه الخطوة تحديد المبادرات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتم ذلك عن طريق تعريف العاملين في كافة أقسام الشركة بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المستخدمة، حيث تعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للشركة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التشغيلية تشتق من الأهداف الإستراتيجية .

المرحلة الرابعة: ضرورة الاهتمام بعلاقة بطاقة الأداء المتوازن بأبعاد الميزة التنافسية أثناء التطبيق وذلك من خلال التالي:

1. توفير الإمكانيات المادية اللازمة لاستمرار عمليات الإبداع والابتكار لتعزيز الميزة التنافسية؛
2. أهمية ربط أبعاد الميزة التنافسية بالرؤية والأهداف الإستراتيجية؛
3. العمل على زيادة قدرتها التنافسية من خلال المرونة السريعة؛
4. تحديد الإستراتيجية التنافسية لشركات السياحة بشكل واضح ودقيق في استراتيجياتها وإشراك جميع العاملين في تحقيقها.

المرحلة الخامسة: ضرورة تقييم ومتابعة نتائج عملية التطبيق (التغذية العكسية وتقييم النموذج المقترح)

يتم متابعة وتقييم أداء النموذج من خلال مقارنة أداء الشركة الحالي بأدائها قبل التطبيق، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مدى تحقيق النموذج لأهدافه، وفي حالة انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط يتم دراسة هذه الانحرافات والتعرف على أسبابها من خلال برنامج التغذية المرتدة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المراجع العربية

- إبراهيم الخلوف الملكاوي (2009): إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عما .
- أحمد يوسف دوين (2009): بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سيد محمد جاد الرب (2016): الإدارة الإستراتيجية: مراجع إدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر .
- طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي منصور إدريس(2013):دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009): بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر .
- عمرو سيد عبد الله (2013): تقييم مدى ملائمة استخدام بطاقة المقاييس الأداء المتوازن في المنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم بهدف تحسين الأداء بالتطبيق على إحدى منظمات الأعمال الصناعية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- فراس غفير(2015): دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، سوريا.
- ماهر موسى حامد درغام ،ونهلة محمد الفرا (2018): العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للنوك الفلسطينية في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، العدد 2 ، مجلد 26، غزة ، فلسطين.

- محمد محمد على عبد الله (2014): نموذج مقترح لتحسين كفاءة الأداء في إطار التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتجارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر
- هاله عبد الله الخولى (2001): استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، العدد 57 ، مصر .
- وائل محمد صبحي إدريس (2009): سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن .

المراجع الأجنبية

- Chavan, M. (2009): The Balanced Scorecard: A New Challenge, Journal of Management Development, vol. 28, no. 5.
- Divandri, A. and Yousefi, H. (2011): Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals, International Journal of Trade, Vol.2, No. 6.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17, No. 5.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System, Boston, Harvard Business School Press, vol. 74, no. (1).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, Harvard Business Review, Vol. 78, No. 5.



Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)

Vol. 17 No. 2, 2019, pp. 157-172.

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg>



A Proposed Model to use a Balanced Scorecard as a Tool to Enhance the Competitive Advantage of Tourism Companies

Safaa Mohamed Hassan Hassan, Rasha Ahmed Mohamed Khalil, Asmaa Said Salma
Faculty of Tourism and Hotels, Suez Canal University.

ARTICLE INFO

Keywords:
Balanced Scorecard;
Competitive
Advantage; tourism
company.

(JAAUTH)
Vol. 17, No. 2,
(2019),
PP.157 -172.

Abstract

This study aims at indicating the effect of using a balanced Scorecard on enhancing the competitive advantage in tourism companies. A questionnaire was directed to tourism companies (category A) to examine the hypotheses of the study. The main results of the study show that there is an abstract effect of the balanced Scorecard dimensions on enhancing the competitive advantage of tourism companies. The study recommends that it is necessary for the high administration of the Egyptian tourism companies to adopt the administrative methods in evaluating the performance, and to include it among its plans and policies to make use of companies experiments that applied the balanced scorecard.