



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سلسلة القيمة المستدامة لتقييم الاداء
الاستراتيجي في المؤسسات السياحية

**Integration between the balanced scorecard and
sustainable value chain analysis to assess the strategic
performance of tourism enterprises**

الباحث. حسين ثامر كاظم

Hussein thamer khadim

تقنيات محاسبة ، جامعة الفرات الأوسط التقنية، النجف ، العراق

تقنيات محاسبة ، جامعة الفرات الأوسط التقنية، بابل ، العراق

Husseinkhafagi2@gmail.com

Amal.abdulhussain@atu.edu.iq

أ. د امل عبد الحسين كحيط

Dr.Amal AbdulHussein Kheit

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم وأهمية الأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة ببطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة وانشطة سلسلة القيمة المستدامة ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي. ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري من خلال جمع المصادر والدراسات السابقة كما استخدم المنهج العملي التطبيقي بالاعتماد على بيانات وتقارير قسم السياحة الدينية /العتبة الحسينية المقدسة لعامي (2018-2019) لغرض تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. بالإضافة الى المقابلات الشخصية مع المسؤولين في العتبة الحسينية وقد لخصت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ان الأساليب التقليدية في تقويم وتحسين الأداء تعاني من العديد من أوجه القصور بسبب اعتمادها على المؤشرات المالية فقط دون الاخذ بنظر الاعتبار المؤشرات الأخرى غير المالية حيث انها تركز على النتائج وعدم الاهتمام بالمسببات. لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء ينسجم مع متغيرات بيئة الاعمال الحديثة .

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن، سلسلة القيمة المستدامة، تقييم الاداء الاستراتيجي

Abstract

This study aims to identify the concept and importance of modern management methods represented by the balance scorecard with its six dimensions and the activities of the sustainable value chain and their



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

role in improving strategic performance. To achieve the objectives of the study, the researcher relied on the deductive approach in the theoretical aspect by collecting sources and previous studies. He also used the practical approach based on data and reports of the Department of Religious Tourism / Al-Hussainiya Holy Shrine for the years (2018-2019) for the purpose of improving the strategic performance of the institution. In addition to personal interviews with officials at the Imam Hussainiya Shrine, the study summarized a set of conclusions, the most important of which are: The traditional methods of evaluating and improving performance suffer from many shortcomings due to their reliance on financial indicators only without taking into account other non-financial indicators, as they focus on results and lack of Pay attention to the causes. Therefore, there was a need to use a coherent set of financial and non-financial measures in the process of evaluating performance in line with the variables of the modern business environment.

Keywords: balanced scorecard, sustainable value chain, strategic performance evaluation

منهجية الدراسة

1- مُشكَلَةُ البَحْث

ان اعتماد المؤسسات السياحية على الأساليب الإدارية التقليدية في تقييم وتحسين الاداء الاستراتيجي لم يعد كافيا لأعطاء صورته متكاملة وشاملة عن الأداء المؤسسة ، إذ إن هذه الأساليب لم تعد قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس تمكنها من تقييم وتحسين أدائها على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها للاستراتيجية وإعطاء صورة شاملة عن الأداء التنظيمي الاستراتيجي للمؤسسة، وعدم توفيرها المعلومات المفيدة للتحقق من فاعلية وكفاءة أدائها وذلك لاعتمادها على المؤشرات المالية فقط ، ذلك الذي أدى إلى ضرورة استخدام



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

تقنيات أحدث في تقييم وتحسين الاداء وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن (سته ابعاد) يساهم في تحسين الأداء من حيث التخطيط والرقابة وتحسين الاداء) في المؤسسات السياحية
2. هل إن استعمال سلسلة القيمة المستدامة يساهم في مساعدة إدارة المؤسسات السياحية في تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمة المقدمة؟
3. هل إن التكامل بطاقة الأداء المتوازن وسلسلة القيمة المستدامة يساهم تحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات السياحية؟

2- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي:

- 1- أهمية استخدام تقنية بطاقة الاداء المتوازن كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين وتقييم الأداء الاستراتيجي بما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية الى توفير امكانية التعبير الشامل عن الاداء الاستراتيجي وتحقيق فاعلية التخطيط والرقابة في المؤسسات السياحية.
- 2- أهمية استخدام نموذج تحليل سلسلة القيمة المستدامة كأحد التقنيات المحاسبة الإدارية في تحقيق إيرادات مالية ناتجة من تحويل الأنشطة التقليدية إلى أنشطة مستدامة صديقة للبيئة.
- 3- التكامل بين تقنية بطاقة الاداء المتوازن وتحليل سلسلة القيمة المستدامة يساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي لقسم السياحة الدينية في العتبة الحسينية المقدسة.

3- أهداف البحث

يسعى الباحث من خلال بحثه إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على مفهوم واهميه بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها أحد تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تحسين وتقييم الاداء الاستراتيجي وذلك لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية التي تعطي صورته شامله عن اداء المؤسسات الخدمية.
2. دراسة سلسلة القيمة المستدامة والتعرف على أهميتها واهدافها وأنشطتها اللازمة في تحسين أداء المؤسسة السياحية .

4- فرضية البحث



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

يستند هذا البحث الى الغرضية الاساسية ((ان التكامل بين سلسلة القيمة المستدامة وبطاقة الاداء المتوازن تؤدي الى تقييم وتحسين الاداء الاستراتيجي في المؤسسة السياحية ((العتبة الحسينية المقدسة))

الجانب النظري

1- الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن

اولا : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Concept of Balanced Scorecard

أنَّ التطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاجها ادارة الوحدة الاقتصادية في قياس وتحسين الأداء لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، لذا تولدت الحاجة الى وضع مقاييس تشغيلية فضلاً عن المقاييس المالية لتتكامل معاً بهدف اعطاء صورة واضحة وشاملة عن اداء الوحدة. والذي أدى الى ظهور بطاقة الأداء المتوازن. فقد عرّفها (Kaplan& Norton,1992: 71) "هو مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة "...

كما عرفها هانسن وآخرون: بأنها "نظام إدارة أداء استراتيجي يترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف وتدابير تشغيلية. يتم تطوير الأهداف والتدابير لكل من المناظير الأربعة: المنظور المالي، ومنظور العميل، ومنظور العملية، ومنظور التعلم والنمو. ترتبط أهداف ومقاييس المنظورات الأربعة بسلسلة من فرضيات السببوالنتيجة". (Hansen&Mowen,2017 :611) ووصفها زميرمان بأنها: "مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر رؤية شاملة للمؤسسة من خلال التعرف على أهداف المساهمين ورضا العملاء والموظفين وطرق تحسين العمليات الداخلية للشركات". (Zimmerman, 2017 :665) ومن خلال ما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: هي وسيلة إدارية ورقابية اذا تعد أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجية لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وتساعد على تحقيق اهداف المنظمة من خلال ترجمه رسالتها إلى مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية ممّا يسهل عملية تحسين وتقييم الأداء للمنظمة من خلال هذه المقاييس وهي بذلك تنطوي على اربعة محاور (المالي



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

، الزبائن ، العمليات الداخلية ، النمو والتطور) فضلاً عن البعدين (البيئة المجتمعية وادارة
المخاطر)

ثانياً : مقومات نجاح تطبيق نموذج الأداء المتوازن: Elements of a BSC

لكي يتحقق النجاح في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لابد من توفر مجموعة
المتطلبات الأساسية التالية:

1. وجود نظام للاتصال والتواصل أي تحسين الاتصال داخل المؤسسة، و يعد هذا العنصر
ذو أهمية بالغة، ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الاتصال بشكل سليم؛ لأن أهم شروطه
هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع
معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف
المستويات المطلوبة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها وإقرار خطة العمل الواجبة
التطبيق.(عبيد، 2014: 33).

2. تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق، فضلاً عن مراعاة الدقة والموضوعية أثناء تعريف
المقاييس الاداء المرتبطة بالأهداف، للتأكد من أنها تعكس استراتيجيات وأهداف ومؤشرات
الوحدة الخاصة بها مع توفير طريقة لإمكانية جمع وتلخيص البيانات التي تستخدم في
البطاقة.(جودة، 2008: 281).

3. ضرورة دعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم جهود تطبيق
نموذج بطاقة الأداء المتوازن بقوة، فإن ذلك يساعد في التزام العاملين في المؤسسة
وتحفيزهم على تنفيذ النظام والسرعة في عملية التطبيق بلا تردد.(النجار، 2013: 353).

4. التحديث المستمر لمقاييس البطاقة في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية
والسياسية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق المقاييس .

(Carmen & Javier,2010)

ثالثاً : Benefits of the Bsc

ان تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يحقق العديد من الفوائد منها ما يلي:

1. إيصال رؤية واستراتيجية وحدة الأعمال إلى الأقسام كافة في المنظمة وبالتالي
اطلاع جميع العاملين على الأهداف الاستراتيجية للوحدة وتعريفهم على



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

- مسؤولياتهم ممّا تكون حافزاً لهم من أجل الاجتهاد في أعمالهم لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة (الجبوري ،2018: 13).
2. تساهم بطاقة الأداء في معالجة عجز الأنظمة الإدارية التقليدية في ربط استراتيجية المؤسسة ذات المدى البعيد مع أنشطتها القريبة المدى. (نادية، حسين ،2017: 237).
3. عن طريق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يتم تحديد مجالات جديدة تتميز بها المؤسسة وتحقق أهداف الزبون وأهداف المؤسسة. (Thomas , 2015: 345).
4. إنّ بطاقة الأداء المتوازن تكون مفيدة لتطوير التقنية التي تُمكن من تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وبسرعة ويمكن من إرساء نظام تقني في المؤسسة؛ (Epstein & Manzoni,2010: 195)
5. توفير أساس جيد لاتخاذ القرار، فالمعلومات التي يوفرها النظام للإدارة تساعد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم. (صقور واخرين ،2016: 418)

رابعاً: Balanced Scorecard Perspectives

يشير (وفاء واخرون ،2018: 147) أنّ بطاقة الأداء المتوازن تضم ستة ابعاد لأغراض تقييم الأداء في المؤسسات (السياحية) والتي تمّ اقتراحها من قبل (Kaplin & Norton) ويمكن توضيح هذه الابعاد:

1- البعد المالي: (Financial Perspective)

يعكس البعد المالي متطلبات المنظمات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات القياس الأداء. (الخفاجي، 2008:45)، و كذلك يركز هذا البعد أيضا على حجم مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر، ونمو حجم المبيعات و على العائد على رأس المال المستثمر الناتج عن خفض التكاليف وبيع المزيد من وحدات المنتج (Bhimani 2019:628) ويعد هذا المحور هو المحرك الأساسي لأي وحدة سواء كانت هادفة إلى الربح أم خدمية؛ لأنّ استمرارها مرهون بالمركز المالي لها، أي ينبغي توليد موارد مالية كافية لبقاء الوحدة واستمرارها وأن يكون هناك تكامل في المقاييس المالية وغير المالية، إذ اصبح هذا التكامل مصمما تصميمياً جداً في بطاقة الأداء المتوازن (Noreen et. al 2019:482).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

2-(Customer Perspective) :

يهتم بعد العميل لبطاقة الأداء المتوازن بإضافة قيمة للعميل يمكن تحقيق قيمة العميل من خلال منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة وأسعار منخفضة، ويجب أن تسلط بطاقة الأداء المتوازن الضوء على استراتيجية المؤسسة لإضافة قيمة للعملاء، إذ تشمل مؤشرات الأداء النموذجية لمنظور العميل استطلاعات رضا العملاء، وحصة السوق، والتسليم في الوقت المحدد، وتقليل العيوب. (Zimmerman, 2017:627)، إذ إن أهداف بعد الزبائن تتمثل بشكل أساسي في خدمة الزبائن الموجودين والمرتبين، وبالتالي فإن المدراء سيعملون على تطوير مقاييس الاداء التي توجه قدرات وقابليات وحدات الأعمال إلى المسار الذي يسهم في خلق رضا وولاء الزبون، وبالتالي فإن محور الزبائن النموذجي سينطوي على مقاييس ذات علاقة برضا الزبون وولاء الزبون واكتساب زبائن جدد فضلاً عن تحسين الحصة السوقية. (Drury;2018 :567) ،

3- بعد العمليات الداخلية (Internal Process Perspective)

يركز منظور العمليات الداخلية على "ما يجب أن تتفوق فيه المنظمة" وماهية الأعمال التي ينبغي على المؤسسة القيام بها داخليا لتلبية توقعات زبائنها، ومناظرة الوحدات المنافسة لها وتتمثل هذه الأعمال بمهارات العاملين، والجودة في تحقيق أعلى مستويات الانتاجية بتقديم المميزات والابتكارات في المنتجات المقدمة إلى الزبائن، وكذلك ربط المستويات العليا مع المستويات السفلى في المؤسسة لتصحيح الأخطاء التي تتعرض لها، والعمل وفق متطلبات الزبائن. وتميل الشركات إلى اعتماد برامج التحسين المستمر سعياً وراء ترقيات عملياتها الداخلية. (Kincki,2020:467). فضلاً عن تركيزه على محور الزبائن من خلال محاولة خلق قيمة للزبائن وتركيزه على الأداء المالي من خلال محاولة زيادة قيمة المالكين. (Datar , 2018: 507), وتعد العمليات الداخلية مقاييس الكفاءة والفعالية التي تنتج بها المؤسسة المنتج أو الخدمة ، وهذا يشمل تقييم جميع الجوانب الحاسمة لسلسلة القيمة بما في ذلك تطوير المنتج، والإنتاج، والتسليم، وخدمة ما بعد البيع - للتأكد من أن المؤسسة تعمل بشكل فعّال وكفوء (kieso &others ,2018: 26-28) .

4- بعد التعلم والنمو (Learning and growth perspective)



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

يحدد هذا البعد القدرات والامكانيات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتحقيق عمليات داخلية بشكل كفوء تؤدي بدورها إلى خلق قيمة للعملاء والمساهمين. (bahimani,2015:702) ويتمثل هذا المحور في قدرة العاملين على التعلم والابداع في عملهم، وكذلك نوعية نظم المعلومات المتاحة، واستخدام أحدث الأدوات في تلبية الاحتياجات المتغيرة للزبائن، لهذا يتطلب من العاملين تحمل مسؤوليات جديدة بشكل كبير، وأحيانا تتطلب هذه المسؤوليات وقدرات ومهارات وتقنيات حديثة لم تكن متوفرة من قبل. (Nabiha & Jaluludin, 2014:97) يبين إن هدف هذا البعد هو تدريب الموظفين وتشجيعهم على التعليم والتطور والتحسين، لتقديم خدمات جيدة ومرضية للعملاء. نظراً لتدريب الموظفين على خدمة العملاء يجب أن يؤدي إلى خدمة جيدة، وكذلك يمكن قياس الأداء المرتبط بهذا الهدف من حيث عدد الموظفين الذين تلقوا التدريب. (Needles, Crosson, 2011:20).

5- منظور البيئة المجتمعية (Perspective Environment Society)

يعرف منظور البيئة المجتمعية: بأنه "مجموعة من المبادرات أو المساهمات التي تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع والمتمثلة بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجال الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية". (ادغيش، 2016 : 21) إذ تشكل الوحدات الاقتصادية جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه ، مما يتطلب منها المساهمة في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع للحفاظ على استمرار نجاحها على الرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ، ولكن ينبغي عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تساهم في استمرار من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية ، وخدمات بأسعار معقولة، فضلاً عن حماية و سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها وذلك من خلال تجنب مخاطر التلوث، فضلاً عن تحسين أداء العاملين من خلال سد وتوفير احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور الوحدات الاقتصادية في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها. (الغبان، حسين , 2009 : 13).

إذ إن إضافة هذا البعد إلى نموذج بطاقة الاداء المتوازنة كان لسببين أساسيين وهما (السامرائي وآخرون 2012 : 267)

أ- إن الاداء البيئي وأداء المجتمع يشكلان جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة في الوقت الحاضر، وبالتالي فإن أهداف ومقاييس هذا البعد تعد جزءاً مكملًا للبطاقة.

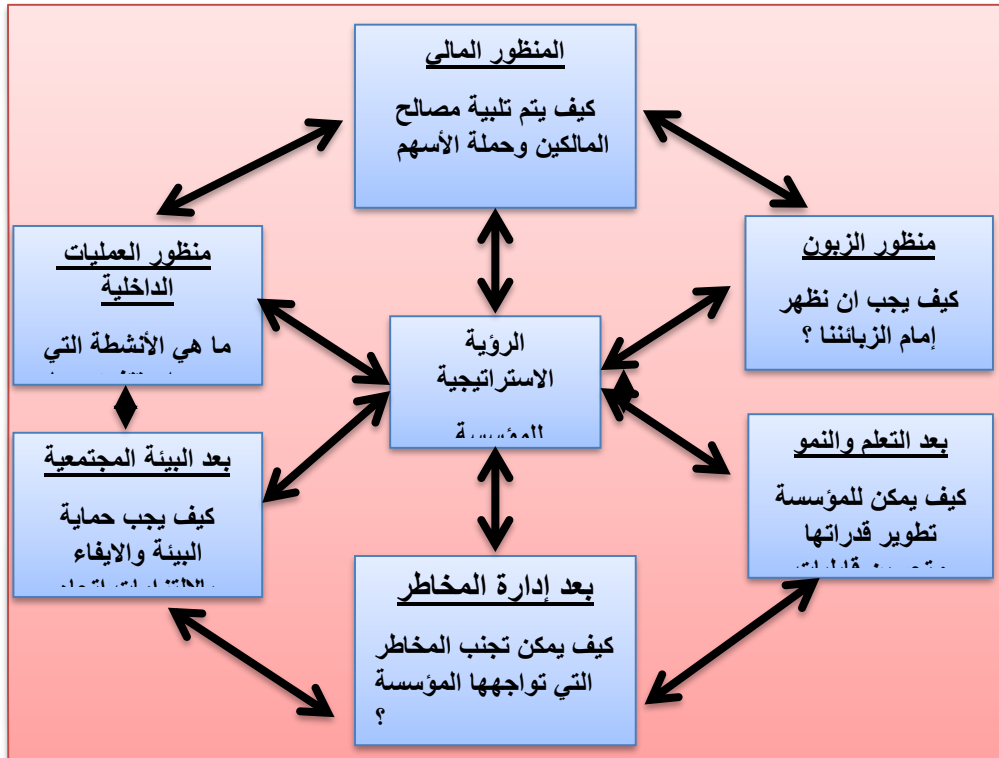


ب- توسيع دور بطاقة الأداء المتوازن للقيام بعملية تقويم الاداء الاستراتيجي للمؤسسة، وبالشكل الذي يتناسب مع التغيرات البيئية الحديثة.

6- منظور المخاطر: (Risk Management perspective)

يركز هذا البعد على المخاطر التي ترافق المؤسسة عند قيامها بأداء أنشطتها، وتشكل تهديد لاستراتيجيتها إذ أشار العديد من الباحثين والمؤلفين بأنَّ لهذه المخاطر يكون لها تأثيرات سلبية في كلِّ من التكاليف والايرادات والحصة السوقية، فالمخاطر هي فعالية لا تضيف قيمة للزبون أو الخدمة، بل هي احتمالية حصول حدث غير مرغوب فيه وبالتالي فإنَّ هناك احتمالية التعرُّض إلى الخسارة أو الضرر، أو أنَّها احتمالية تحقيق الخسارة أو ضرر بسبب ظروف عدم التأكد. (طالب، حميد، 2018: 13)، وإنَّ العمل بهذه البعد يمنح المؤسسة العديد من الفوائد المحتملة منها: احتمال الزيادة في تحقيق الأهداف ، والمساعدة في تحسين التعرُّف على الفرص والتهديدات، وتحسين الوقاية من فقدان، وتحسين إدارة الحوادث ، ويساهم في تحسين التعلُّم والتنظيم (Carroll،2014:8). ومن خلال الشكل رقم (6) سيتم عرض نموذج لبطاقة العلامات

الشكل (6) نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة





مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

Source: (Hilton, Ronald " managerial Accounting: creating Value in Dynamic Business Environment "12ed , usa 2020 , p 437)

خامساً : مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي

يعرف تقييم الاداء الاستراتيجي ((Kinney&Raiborn,2011:599): هو "أدوات رئيسية لمواءمة جهود وأهداف العمال والمديرين والمالكين اذ يعد نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فعالية وكفاءة الجهود المبذولة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة "

في حين عرفه كارسن "تقويم كلّ من الأداء المالي والأداء غير المالي وذلك من خلال تحويل رؤية ورسالة المؤسسة الى اهداف استراتيجية" (الكواز، الخفاجي، 2019: 99)

وعبّر عن تقييم الأداء هو عملية تقييم فعالية وكفاءة وقدرة الإجراءات والنظام وتنفيذ الأهداف المحددة (Sangwa ، Sangwa ، 2017:3)

2- الإطار المعرفي لسلسلة القيمة المستدامة

أولاً : تعريف سلسلة القيمة المستدامة: Define sustainable value chain

هناك العديد من التعريفات التي تعبر عن مفهوم سلسلة القيمة المستدامة اذا تصب جميعها في معنى واحد وتشترك به، والجدول (3) يعرض مجموعه من التعريف بعض الكتاب والباحثين

جدول (3) مفهوم سلسلة القيمة المستدامة

| التركيز | التعريف | المصدر | ت |
|--|--|----------------------|------|
| المحافظة على البيئة وتعظيم قيمة الزبون وزيادة القدرة التنافسية | تعرف بانها مجموعة من الأنشطة والتي تتضمن استراتيجيات واجراءات تم تطويرها لتحسين الاستدامة البيئية والاجتماعية وكذلك وزيادة القدرة التنافسية. لتعظيم القيمة المتزايدة للمنتجات حيث تتميز هذه الأنشطة بأنها مترابطة على المستويات المختلفة (الألة ، العملية ، مستوى المصنع) تشمل القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية | Luzi.et, (2015;146) | 1. 2 |
| المحافظة على البيئة والاستهلاك الأمثل للطاقة | سلسلة القيمة المستدامة هي سلسلة من العمليات المستدامة التي يتم فيها تبني مبادرات صديقة للبيئة في جميع مراحل العملية الكاملة، مع إبراز إعادة الاستخدام وإعادة التدوير والتجديد لتقليل النفايات. | (Jnr.et , 2019;381) | 2. 4 |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

| | | | |
|---|---|-------------------------|------------|
| <p>التركيز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتخفيض التكاليف وتعظيم الربح</p> | <p>تعرف سلسلة القيمة المستدامة بأنها نهج شامل يعالج الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في إدارة الأعمال الصناعية والخدمية. حيث تقلل هذه العمليات من المخاطر المرتبطة بالعمل مع تعزيز الربح على المدى الطويل. و حيث انها تعمل على تحسين عمل و ممارسات الأشخاص وتحسين العلامة التجارية للمؤسسة</p> | <p>(PEDRO,2019:1)</p> | <p>5.3</p> |
|---|---|-------------------------|------------|

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف سلسلة القيمة المستدامة هي سلسلة من العمليات والأنشطة المستدامة المتماسكة والمتراصة مع بعضها البعض والتي تأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد الثلاثة للاستدامة (البيئية والاقتصاد والمجتمع) والتي تسعى الى تقديم خدمات صديقة للبيئة في جميع مراحلها وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة من خلال الاستهلاك المستدام للموارد وللطاقة وتحقيق الكفاءة والفعالية بين المدخلات والمخرجات.

ومن خلال ما ذكر أعلاه في التعاريف تهدف سلسلة القيمة المستدامة إلى :

1. تقليل المخاطر المرتبطة بالعمل مع تعزيز الربح على المدى الطويل.
2. جعل المنتجات المنظمة مستدامة وصديقة للبيئة من خلال مراعاة الجوانب الثلاثة لاستدامة (البيئية والاقتصادية والاجتماعية)
3. جعل أنشطة وعمليات المنظمة مستدامة وصديقة للبيئة للمساهمة في حمايتها.
4. الاستجابة لطلبات الزبائن واحتياجاتهم.
5. استخدام تقنيات إعادة التدوير والتجديد لتقليل النفايات واثارها على البيئة .

ثانياً : ميزات سلسلة القيمة المستدامة: **Advantages of S.V.C**

تتميز سلسلة القيمة المستدامة بالعديد من الخصائص وكما يأتي :

1. تساعد سلسلة القيمة المستدامة على تحديد الأنشطة أو المهارات المميزة التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة للشركة في السوق، من خلال إنتاج عائد أعلى نسبياً من منافسيها في السوق في نفس القطاع والتي يجب أن تكون مستدامة بمرور الوقت، (Herdero,et, 2017، 3)



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

2. تتضمن القيمة المستدامة تحسين الأرباح وتحسين الأداء البيئي والسلامة من بين معايير أخرى في المنظمة. (Tao، 2018: 1)
3. دمج القضايا البيئية في شكل إجراءات وممارسات خضراء، لضمان أن كل عملية ومنتج وخدمة ونشاط تصنيع يفي بمعايير الاستدامة في الإدارة، باستخدام مصادر متجددة للموارد للحد من الآثار البيئية. (Moura.et,2020;4)
4. تحسين جودة المنتجات من خلال التعاقد مع مجهزين الذين يأخذون بنظر الاعتبار المتطلبات والضوابط البيئية .
5. تحسين سمعة الوحدة الاقتصادية نتيجة مساهمتها في تخفيض معدلات التلوث وتصنيع منتجات صديقة للبيئة.

ثالثاً : سلسلة القيمة المستدامة (السياحية):

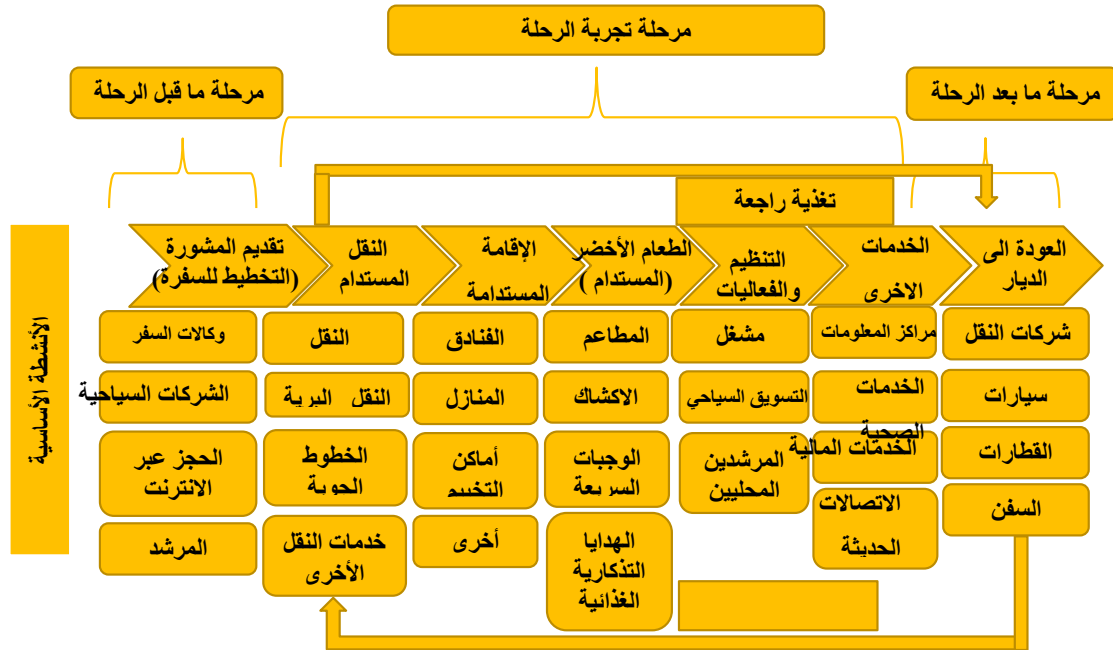
تم استخدام سلسلة القيمة لبورتر في العديد من الصناعات خاصة في الشركات الإنتاجية والصناعية ولكن لم تتم دراسة هذا النموذج كثيراً في القطاع السياحي لكن المنظمات التي تعمل في قطاع السياحة، يجب أن تصنع نماذج سلسلة القيمة الخاصة بها لاكتساب ميزة تنافسية بالإضافة إلى شركات الإنتاج. حيث يجب تكييف هذا النموذج لقطاع السياحة من وجهة نظر متكاملة.و تتكون سلسلة القيمة السياحية من الموردين الذين يقدمون جميع السلع والخدمات للعملاء. لا تشمل سلسلة القيمة هذه الإقامة والنقل فحسب، بل تشمل أيضًا المطاعم والحرف اليدوية وإنتاج الأغذية ومعالجة النفايات والأنشطة الداعمة الأخرى... (Mete& Acuner,2014;502) والشكل رقم (7) يوضح مراحل سلسلة القيمة المستدامة السياحية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024



A framework toward sustainable ecotourism value chain in the Philippines, Rivera &. Gutierrez ,2018, p4 بتصرف من الباحث اعتمادا على ما تم شرحه سابقا

2.2.9.1 أولا: التخطيط للرحلة (تقديم المشورة): Trip Planning

هي المرحلة الأولى في سلسلة القيمة المستدامة السياحية وفي هذه المرحلة، يبحث السائحون عن أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بوجهة السفر حيث، سيكون لدى السائحين بدائل قبل أن يقرروا المنتج السياحي الذي سيتم اختياره. لذلك، سيكون البحث عن المعلومات المتعلقة بالوجهة السياحية أمراً بالغ الأهمية في هذه المرحلة كمساهمة في اتخاذ القرار بشأن إجازتهم. حيث تعد جودة خدمة المعلومات أمراً بالغ الأهمية في تجربة ما قبل الرحلة من أجل تحديد مدى رضا السائحين. حيث تبدأ سلسلة القيمة السياحية بطلب العميل أو السائحين بدائل عند شراء المنتج السياحي. يمكنهم إما ترتيب خطة السفر الخاصة بهم بمساعدة منظمي الرحلات السياحية أو وكلاء السفر والتي تتمتع بميزة الحصول على المشورة المهنية من دون أي تفكير أو عناء؛ أو يرتبوا ذلك بأنفسهم (السفر الفردي)، مما يسمح لهم بالتحلي بالمرونة في تجربة سفرهم (Rahmiati,2019 ; 44):



2.2.9.2 ثانياً: مرحلة تجربة الرحلة: Flight experience phase

هي المرحلة الثانية من مراحل سلسلة القيمة المستدامة السياحية وتمثل المكان الذي يستهلك فيه العملاء المنتجات السياحية مثل النقل (الداخلي والخارجي)، والإقامة أثناء الرحلة، والعديد من الأنشطة السياحية المسماة بالرحلات.

القطاع الفرعي الأول هو النقل المستدام (sustainable transport): مع تطور وسائل النقل تشهد الأنشطة السياحية نمواً وازدهاراً لم يكن ليتحقق بدون النقل، وبواسطة الطرق ووسائل النقل بأنواعها كافة يتم توفير متطلبات وأنشطة السياحة في المكان المطلوب. فان العلاقة بين السياحة والنقل علاقة وطيدة ومتبادلة بدون وسائل النقل المختلفة والمتطورة لا يمكن للسائح أن يزور المناطق السياحية في البلد ولا يمكن للسياحة أن تزدهر، كما أن التوسع في السياحة قد أدى إلى تقدم وسائل النقل، وان الفهم الصحيح لوظيفة النقل هو ربط الأسواق المصدرة للسياح بالمناطق المستقبلية، ويمكن القول إن السياحة كانت دائماً ولا تزال في تطور مستمر يسير على قدم المساواة مع تطور صناعة النقل. (Varlamis, 2020:146)

القطاع الثاني: الإقامة المستدامة: sustainable residency

حيث يعرف الإقامة المستدامة بأنه "ذلك المسكن الذي يتبع المبادئ الأساسية للتصميم المستدام من الكفاءة في التعامل مع الطاقة والمواد والمياه، ويتمتع بمحلية التصميم من ارتباط وتوافق مع البيئة المحيطة بكافة عناصرها الطبيعية والمصنوعة والاجتماعية، مع تحقيق الكفاءة الوظيفية والبيئية من خلال توفير الراحة للمستخدمين وتقليل التأثير السلبي على البيئة والصحة العامة" (إبراهيم، 2015:786) إذ تعد الفنادق المستدامة أحد الاتجاهات الحديثة في السياحة. وتعتمد على تطبيق ممارسات من شأنها تقليل الأثر السلبي على البيئة، كتقليل استهلاك الطاقة التقليدية في الفنادق والانتقال إلى استخدام الطاقة البديلة مع تقنين استخدام المياه للأغراض المختلفة بعدة طرق مبتكرة. والالتزام ببعض المقاييس والتعليمات المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي والتنفيذ والطرق التي يتم بموجبها إدارة ومعالجة النفايات والمخلفات بأنواعها. وذلك لغرض المحافظة على الموارد الطبيعية والحد من التأثيرات السلبية للصناعة الفندقية على البيئة، مع توفير الأجواء الصحية والسليمة للنزلاء. كما أن مفهوم أفضل الممارسات الصديقة للبيئة تعد الطريقة المثلى لبقاء الأماكن السياحية في المنافسة بكفاءة مع المحافظة على



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

الموارد الطبيعية والتي تعد بمثابة عوامل الجذب الرئيسية في السياحة (دريد وآخرون، 2018:162)

القطاع الثالث: المطاعم المستدامة: sustainable restaurants

تعد المطاعم ركناً أساسياً من أركان السياحة وتعد أيضاً ضرورة أساسية ضمن الخدمات التي تقدمها الفنادق لكافة الأنواع وتعتبر المطاعم أحد واجهات البلد الحضاري والسياحي فالمطعم أو نوعية الطعام تعتبر عنصر جذب لبعض السواح، أو لبعض أنواع السياحة، لذلك انتشرت أنواع مختلفة من المطاعم المتخصصة حول العالم (تعلم الضيافة، 2018: 2) حيث تعرف المطاعم السياحية بأنها مكان مهياً ومعد لتحضير وتقديم الطعام والشراب للضيوف خارج مكان سكنهم، لأسباب مختلفة كالراحة والاستجمام، والعمل، التنقل أو لإقامة الحفلات والمناسبات لقاء ثمن معين ويتناسب المكان المخصص مع نوع الخدمة المتبعة ونوع الطعام ودرجة وطبيعة المطعم أو الحفلة (آل الخطاب وآخرون، 2016: 46).

القطاع الرابع: تنظيم الأنشطة والفعاليات: Organizing activities and events

تحتاج المؤسسات السياحية دائماً إلى أنشطة وفعاليات حتى تصل إلى القطاع الواسع من جمهورها المستهدف بخدماتها و تبرز أهمية هذه المعارض والمؤتمرات والفعاليات بشكل عام من خلال كونها تقدم للمؤسسات وخاصة السياحية فرص متميزة للتفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف وطرح الأفكار والرؤى وتقديم المعلومات الكاملة بصورة اوضح والذي سيساعد في التسويق المباشر وزيادة حجم المبيعات كما يساعد في جذب الأنظار في حال كونه مؤتمراً جماهيرياً ولكن السلعة في هذه المرة تكون المعلومة وقيمتها.

القطاع السادس: الخدمات السياحية الأخرى: Other tourist services

يشمل الخدمات الأخرى الخدمات التكميلية الأخرى والمتمثلة :

1. الخدمات المالية: تعدّ الخدمات المالية من التسهيلات المهمة التي تعمل على تقديم العون المالي الى السياح عند الاحتياج الى التحويلات المالية أو الى سحب الأموال من البنوك في بلدهم مناطق القصد السياحي. وكذلك احتياج السياح الى مكاتب الصيرفة لتغيير العملة الصعبة ما يساعدهم على الانفاق في رحلتهم السياحية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

2. خدمات الاتصالات الحديثة: تهدف الخدمات الأساسية في قطاع السياحة المعاصر كونها تشكل حلقة الوصل بين متغيرات (السائح، الخدمات، الراحة) في أي مكان يتصف بالأنشطة السياحية.

3. الخدمات الصحية: إن تواجد المركز الصحية والمستشفيات العلاجية في مناطق القصد السياحي، فضلاً عن الامكانيات الصحية المتطورة التي تمتلكها تلك المراكز والمستشفيات، يعدّ من العوامل الأساسية في تواجد السياح وعلى الخصوص في مناطق القصد التي تمتلك المقومات السياحية النابعة عن روح المغامرة والاستكشاف وغيرها من الاغراض السياحية. (حسين ، 2013 ، 2)

2.2.9.3 المرحلة الثالثة: العودة الى الواجهة: (تجربة ما بعد الرحلة):

يمثل النشاط الأخير من أنشطة سلسلة القيمة المستدامة السياحية هو العودة الى الديار يتم هذا النشاط نقل السياح من الواجهة السياحية الى مزار الانطلاق ويتم ذلك عن طريق شركات النقل أيضاً وهو ما تم ذكره في النشاط الثاني من انشطه سلسله القيمة وكذلك حيث يتم خلال هذه المرحلة التقييم من قبل السائح لقياس أداء الواجهة السياحية من أجل خلق الميزة التنافسية من خلال قياس رضاهم وولائهم. حيث يقوم السائح بتقييم التجربة السياحية. في هذه المرحلة، ويقوم العملاء بقياس الأنشطة السياحية بأكملها على طول السلسلة من مرحلة ما قبل الرحلة، ومرحلة الرحلة، وآخر قياس الرضا والولاء في مرحلة ما بعد (Rahmiati,2019 ; 44):

رابعاً : التكامل بين سلسلة القيمة المستدامة وبطاقة الاداء المتوازن في المجال السياحي في العتبة الحسينية المقدسة

إنّ اهداف بطاقة الأداء المتوازن المالية وغير المالية تتضمن انموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين ومحركات أداء تلك النواتج، أي أنّ العلاقة السببية تعني أن المحاور تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض. وعليه فان هذا النظام يحتوي على مقاييس طويلة الامد ويتطلب استعمال بيانات ذات طبيعة مالية وغير مالية عبر سلسلة قيمة مستدامة، ويمكن توضيح بين سلسلة القيمة المستدامة وبطاقة الاداء المتوازن في المجال السياحي في العتبة

الحسينية المقدسة من خلال الشكل الاتي:

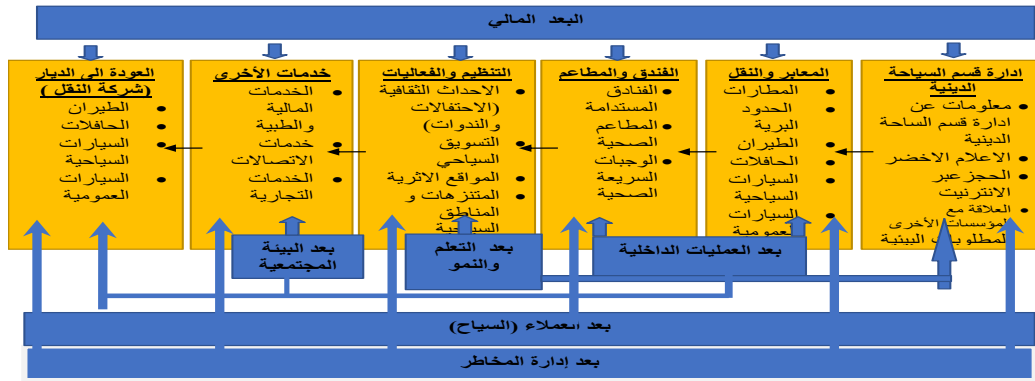
شكل () نموذج التكامل بين سلسلة القيمة المستدامة وبطاقة الاداء المتوازن في العتبة الحسينية المقدسة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024



المصدر اعداد الباحث

1- ادارة قسم السياحة :

إنَّ البحث والتطوير المستدام يتضمن مجموعة من المبادئ والاختبارات والأسس اللازمة لمساعدة في تصميم الخدمات المستدامة والتقنيات المستدامة المتمثلة بتطوير واختبار الخدمات على طول فترة حياتها ويُساهمُ كذلك في تحسين عمل الأنشطة الأخرى لسلسلة القيمة المستدامة من خلال تعزيز الاستدامة البيئية، ويظهر دور البعد المالي في وضع المُقترحات والآليات التي تُسهِّمُ بتخفيض كلفة الخدمات المقدمة، وتقليل مُستويات التلوث وتحقيق السلامة القانونية للقسم السياحة، وتخفيض الغرامات والضرائب الاستدامة.

2- المعايير والنقل:

إنَّ نجاح عملية السياحة المستدامة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوسائل النقل وخاصة النقل البري والجوي. ونظراً إلى التسهيلات والخدمات التي تحصل عليها شركات النقل البري والجوي وتؤثر على نفقة الرحلة فإنَّ المناطق المضيفة تحاول منح هذه الشركات خدمات وتسهيلات متعددة من أجل مد خطوطها إلى موانئها الجوية ينطلق إلى المعايير الحدودية، وذلك كون النقل دور بالغ وعالية يتخذ قسم السياحة مجموعة من المعايير السياح (الزائرين) في ضوء الاستدامة عند اتخاذ قرارات نقل السياح (الزائرين) لكونه يساهم في تخفيض التأثيرات البيئية وتخفيض التكاليف وتقليل الغرامات المفروضة نتيجة الالتزام بالمعايير البيئية الموضوعية بموجب التعليمات الحكومية. ويظهر دور البعد المالي وبعد المخاطر وبعد العمليات الداخلية في أعداد وسائل النقل (السيارات والحافلات السياحية) والمعدة للسياحية وزيارات المراقدين المقدسة وتنظيم أعداد الرحلات السياحية وزيارات المراقدين المقدسة.

3- الفندق



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

يلعبُ الفندق دوراً رئيساً في انتقال الزبائن نحو الاستدامة من خلال وجود بيئة نظيفة وسلسلة تسهم بشكل فعال في الاستدامة وتحقيق القيمة المدركة للسياح الزائرين إذ تهدف الفنادق الى عكس الصورة البيئية عن طريق التشجير وزيادة الاهتمام بجمال الطبيعة الصحية وتوفير كل مستلزمات الراحة ، فضلاً عن تقديم طعام ذو جودة عالية ووفق معايير الاستدامة الطعام المتعارف عليها إلى جميع السياح (الزائرين) الذين يسكنون هذه الفنادق و العاملين فيها ويبرز دور بعد المالي وبعد العمليات الداخلية من خلال أعداد الفنادق سياحية في داخل محافظة كربلاء التابعة للعتبة الحسينية المقدسة ذات جودة عالية.

4- مشغل الموقع : تقوم قسم السياحة الدينية التابع للعتبة الحسينية المقدسة بالفعاليات الخاصة بتطوير المقصد السياحي بنجاح، من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد الموجودة ، ويجب أن تتوافق العمليات مع جميع المتطلبات السياحية المطلوبة في الوقت الحالي، للاستفادة منها بشكل كامل في تكوين فرصة التعلم والتخطيط للفعاليات السياحية، مثل المناسبات الدينية والتي تؤدي إلى زيادة عدد السياح وتحسين صورة قسم السياحة الدينية التابع للعتبة الحسينية المقدسة وتعميم الأرباح وتخفيض التكاليف ويبرز دور البعد المالي وبعد التعلم والنمو في زيادة أعداد الأدلاء السياحيين (المستشارين) في قسم السياحة الدينية في العتبة الحسينية المقدسة وعداد برامج الدورات التدريبية لتأهيل الموظفين في قسم السياحة إلى الإجمالي و تطوير المهارات المطلوبة للعاملين في قسم السياحة وبتالي تطوير في مستوى الأداء.

5- الخدّات

تؤدي الخدّات المستدامة إلى زيادة رضا السياح الزائرين من خلال تقديم خدمات الاتصالات الحديثة التي تشكل حلقة الوصل بين متغيرات (السائح، الخدمات، الراحة) في أي مكان يتصف بالأنشطة السياحية ، والخدمات الصحية إن الامكانيات الصحية المتطورة التي تمتلكها تلك المراكز الصحية، تعدّ من العوامل الأساسية في تواجد السياح الزائرين وعلى الخصوص في مناطق القصد التي تمتلك المقومات السياحية النابعة عن روح المغامرة والاستكشاف وغيرها من الاغراض السياحية اضافة الى خدمة المعلومات السياحية من تقديم الاستعلامات السياحية الرسمية والخاصة للدول السياحية سواء داخل الدولة أو خارجها في مكاتبها الموجودة في الدول الأخرى . ويبرز دور البعد المالي وبعد البيئية المجتمعية المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين وخلق فرص عمل جديدة.



المحور المالي دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
بالتطبيق على (قسم السياحة الدينية في العتبة الحسينية المقدسة)

1- المحور المالي

تتمثل الأهداف المالية في مدى نجاح قسم الساحة والذي يعتبر مقياساً للكفاءة والفعالية في مقابلة احتياجات في أسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة. وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء لبطاقة الاداء المتوازن بالنسبة ومن أهم المقاييس التي يمكن ان تقع ضمن هذا المحور وفقا للدراسة التي قام بها الباحث كما في الجدول رقم (1) الاتي البيانات المالية وغير المالية المتاحة الخاص بالمحور المالي * المصدر: بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة / فرع كربلاء

| نسبة التغيير % | السنة 2020-2019 | السنة 2019-2018 | التفاصيل |
|-------------------|--------------------|--------------------|--|
| 0.45 | 0.11 | 0.2 | تحسين الربحية في العتبة الحسينية المقدسة |
| 0.166 | 0.07 | 0.06 | نمو معدلات الإنفاق السياحي من خلال زيادة نسبة سائح (الزائرين). |
| 0.02 | 0.89 | 0.87 | نسبة مرتبات قسم السياحة الى اجمالي نفقات التشغيل |
| 0.18- | 0.009 | 0.011 | نفقات تطوير قسم السياحة الى اجمالي نفقات التشغيل |
| -0.01 | 0.17 | 0.18 | مساهمة السياحة في زيادة انتاج السلع والخدمات |

2- محور العمليات الداخلية

يعكس هذا البعد أولويات الاستراتيجية لتحقيق رضا السائح (الزائرين) ، ويركز على العمليات الداخلية التي يتفوق فيها قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز التشغيلي والسياحي بما يساعدها في تحقيق أهدافها وتقديم خدمات مبتكرة أو متطورة تحقق رضا السائح (الزائرين) بما يؤدي الى خلق قيمة للسائح (الزائرين) والمجتمع ، ويهتم هذا البعد بمدى ملاءمة الاستراتيجيات التشغيلية لتحقيق توقعات ورغبات العملاء و السائح (الزائرين) ، ويشمل هذا البعد معايير التقييم المتعلق برضاء وتنمية وإنتاجية أعضاء قسم السياحة ، ويركز هذا البعد بصورة أساسية على متطلبات الاعتماد قسم السياحة لضمان



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

جودة الخدمة السياحية من خلال تحقيق الفعالية السياحية المتعلقة بالبرامج والمقررات وكما في الجدول

رقم (2) الآتي: الجدول رقم (2) البيانات المالية وغير المالية المتاحة الخاص بالمحور العمليات الداخلية

| نسبة التغيير | السنة | | التفاصيل |
|--------------|--------------------|------------------------|---|
| | السنة 2020-2019 | السنة -2018 2019 | |
| 0 | 18 | 18 | أعداد الفنادق سياحية في داخل محافظة كربلاء التابعة للعتبة الحسينية المقدسة. |
| 0 | 95 | 95 | أعداد الحافلات السياحية والمد للسياحة و زيارات المراقد المقدسة. |
| 1.8 | 0.2 | 0.07 | النمو في عدد العاملين في قسم السياحة. |
| 0.11 | 2634 | 2370 | اعداد الرحلات السياحية و زيارات المراقد المقدسة |
| 0.081 | 0.04 | 0.0378 | مساهمة إيرادات السياحة في تطوير مشاريع العتبة الحسينية المقدسة |
| 0 | 3 | 3 | اعداد مراكز الخدمة التابعة لقسم السياحة |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة / فرع كربلاء

3- محور العملاء سَيَّاح (الزائرين)

يعتمد بقاء أي مؤسسة السياحية واستمرارها على تقديم المنتجات والخدمات لزبائنها، و كسب رضاهم وتقبلهم لها من خلال اهتمامها في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم التي هي في حالة تغيير مستمر مع مرور الوقت ، ولهذا يتطلب ذلك من الإدارة العليا في قسم السياحة الدينية في العتبة الحسينية المقدسة العمل وبشكل متواصل من اجل تحقيق مواءمة بين اهداف المؤسسة و استراتيجياته و حاجات السياح و السعي الى تحقيق مستوى رضا اعلى للسَيَّاح (الزائرين) من خلال تحقيق نمو في مستوى الخدمات المقدمة ، اذ يحافظ هذا المحور على قياس العلاقة مع السوق ، حيث يعمل لقسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة على تحقيق رضا السَيَّاح (الزائرين) ، وتعظيم رضاهم وولاء العملاء ، والحفاظ عليهم ، والأخذ في الإعتبار ذلك ضمن إستراتيجياتها لضمان البقاء والإستمرار والنجاح في تقديم الخدمة السياحية بجودة عالية ، ويعد بمثابة إستراتيجية لخلق القيمة، والتميز من منظور السَيَّاح (الزائرين) ، والتي تمثل نواتج العمليات الداخلية لقسم السياحة وكما في الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول رقم (3) البيانات المتاحة الخاص بالمحور العملاء سَيَّاح (الزائرين)

| نسبة التغيير | السنة | | التفاصيل |
|--------------|------------------------|------------------------|---|
| | السنة -2019 2020 | السنة -2018 2019 | |
| 0 | 0.35 | 0.35 | نسبة المرشدين (الادلاء السياحين) في قسم السياحة في العتبة |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

| الحسينية المقدسة. | | | |
|-------------------|-------|-------|---|
| 0 | 0.98 | 0.98 | نسبة الإحتفاظ بسَيَّاح (الزائرين). |
| 0 | -0.20 | -0.20 | أسعار الخدمات المقدمة للسَيَّاح (الزائرين) مقارنة بالمنافسين. |
| 0 | 0.02 | 0.02 | معدل انحساب السائحين . |
| 0.03 | 0.88 | 0.85 | معدل تسجيل السائحين . |
| 0.05 | 0.84 | 0.80 | تحسين رضا الزبون (السائح) |
| 0 | 0.9 | 0.9 | درجة الاستجابة لشكاوى السياح |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة / فرع كربلاء

4- محور التعلم والنمو : يركز هذا المنظور حول التعلم والنمو والمقصود به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي ينبغي أن تحققها قسم السياحة الدينية للتطوير والنمو والتحسين طويل الأمد وبالتالي ضرورة اهتمام العتبة الحسينية المقدسة بتدريب الكادر العاملين في قسم السياحة لتطوير مهاراتهم ولمواكبة التطور السريع في البيئة المحلية حيث يركز هذا المحور خلق مناخ يدعم التغيير والابتكار من خلال تحسين وتطوير القدرات الداخلية بما يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل وتحسين البنية التحتية والتجهيزات والتطوير لأعضاء قسم السياحة ، ويتحقق ذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال السياحة، وتطوير الإجراءات التنظيمية بما يساعد على الاستمرار في المنافسة وتحقيق حاجات ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة ، في ضوء ذلك فإن هذا المحور يحدد قائمة من المهارات والعمليات التشغيلية التي تقود قسم السياحة نحو التحسين المستمر والتطوير والابتكار وكما في الجدول رقم (4) الآتي:

الجدول رقم(4) البيانات المتاحة الخاص بالمحور التعلم والنمو

| نسبة التغيير | السنة | السنة | التفاصيل |
|--------------|----------|----------|---|
| | 2020 | 2019 | |
| 0.2 | 360 | 300 | اجمالي عدد الموظفين في قسم السياحة الدينية |
| 0.19 | 125 | 105 | أعداد الأدلاء السياحيين في قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة |
| 0.25 | 210 ساعة | 168 ساعة | عدد ساعات التدريب |
| 0 | 0.02 | 0.02 | - نسبة عدد الدورات التدريبية لتأهيل العاملين في قسم السياحة |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

| إلى الإجمالي. | | | |
|---------------|-------|-------|---|
| 0.4 | 21 | 15 | عدد موظفين الكاونتر (الخطوط الأمامية) |
| 0.3 | 0.65 | 0.5 | توفير المهارات المطلوبة للعاملين في قسم السياحة |
| 0.16 | 0.07 | 0.06 | التطور في مستوى الأداء. |
| 0 | 0.90 | 0.90 | درجة الاستجابة لشكاوى السياح |
| 0.18- | 0.009 | 0.011 | تطوير مهارات الموظفين |
| 1.6 | 0.2 | 0.07 | أعداد فرص العمل المباشرة في قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة وغير المباشرة في الأقسام الأخرى. |
| 0.2 | 0.06 | 0.05 | نسبة عدد موظفين الكاونتر (الخطوط الأمامية) |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة / فرع كربلاء

5- محور المجتمعية: ضرورة اهتمام العتبة الحسينية المقدسة في كيفية الاهتمام بزيادة نسبة الخدمات المقدمة للسياح (الزائرين) إذ أن العتبة الحسينية المقدسة أصبح لديها مجموعة أهداف اجتماعية يجب أن تؤديها تجاه المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده في سبيل تدعيم أسباب بقاءها واستمرارها في مزاولة نشاطها ضمن بيئة السياحة. تم اختيار البيانات المالية تتلاءم مع خصوصية ميدان التطبيق وكما في الجدول رقم (5) الآتي:

الجدول رقم (5) البيانات المالية وغير المالية المتاحة الخاص بالمشور المجتمعية

| نسبة التغيير | السنة | | التفاصيل |
|--------------|-----------------|------------------|--|
| | السنة 2020-2019 | السنة -2018 2019 | |
| 0 | 30 مليون | 30 مليون | المصاريف المنفقة على الحماية البيئية. |
| 0.2 | 24 | 20 | برامج التدريب والتطوير المتعلقة بالبيئة |
| 0.53 | 92 | 60 | عدد المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة |
| 0.33 | 20 مليون | 15 مليون | المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين |
| 2 | 60 عامل | 20 عامل | خلق فرص عمل جديدة |
| 0.25 | 0.25 | 0.20 | نسبة المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة |
| 1.6 | 0.16 | 0.06 | نسبة التعيينات الجديدة |
| 0 | 0 | 0 | نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة / فرع كربلاء

6- محور المخاطر: يرافق عمل قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة بعض المخاطر عند ممارسة نشاطها لما لهذه المخاطر من تأثيرات غير مفضلة على التكاليف ، والإيرادات ، والأرباح ، و ينبغي أن يسعى قسم السياحة إلى تخفيض المخاطر التي



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

من الممكن أن تتعرض لها من خلال إتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على المعلومات الضرورية لغرض تجنب المخاطر الذي يواجه القسم ومنها المخاطر الاستراتيجية ، والمالية ، والتشغيلية ، ومخاطر الالتزام ولقد حدد الباحث مجموعة من المقاييس التي يستعملها قسم السياحة لقياس المخاطر في هذا المحور أهمها الآتي:

الجدول رقم(6) لبيانات المتاحة الخاص بالمحور المخاطر

| نسبة التغيير | السنة 2019-2020 | السنة 2018-2019 | التفاصيل |
|--------------|-----------------|-----------------|--|
| 0.8- | 2 | 12 | عدد الشكاوي المقدمة لقسم الساحة بشكل عام |
| 0 | لا يوجد | لا يوجد | تأثير شركات السياحة الاخرى على مستوى عمب قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة |
| 0 | لا يوجد | لا يوجد | تأثير الحالة الاقتصادية للبلد (التكشف وانخفاض أسعار النفط) على السياحة التابعة للعتبة الحسينية المقدسة |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة / فرع كربلاء

المبحث الثالث

تحسين جودة الأداء الاستراتيجي المستند على بطاقة الأداء المتوازن باستخدام سلسلة القيمة المستدامة في (قسم السياحة التابع للعتبة الحسينية المقدسة)

إنَّ سلسلة القيمة في المؤسسات السياحية تشمل جميع الأنشطة الاقتصادية، فمن الممكن أن نرى كيفية تقاسم النفقات السياحية بين العديد من مقدمي الخدمات المختلفة، ويتمثل التحدي في تقديم أفضل الخدمات زيادة الفوائد.

تقديم المشورة للسائح: يقوم المستشارون ذوي الخبرة (الدليل) بتقديم المشورة عندما تكون حاجة لها من قبل السائح سواء في شراء المعدات السياحية، او كل شيء يستحق النظر بعناية ومن جميع الجوانب، فأَنَّ قسم السياحة للعتبة الحسينية المقدسة يحتوي على المستشارين ذوي الخبرة (الدليل) بنسبة 35% من الكادر العاملين في قسم السياحة وكما يأتي:

جدول رقم (20) بيانات المستشارين ذوي الخبرة (الدليل) في قسم السياحة للعتبة الحسينية المقدسة

| انشطة سلسلة القيمة | نوع النشاط | مكان النشاط | المستشارين ذوي الخبرة (الدليل) | تكلفة المستشارين ذوي الخبرة (الدليل) | المستشارين ذوي الخبرة (الدليل) | تكلفة المستشارين ذوي الخبرة (الدليل) |
|--------------------|------------|-------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| | | | | | | |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

| (الدليل) | السنة | السنة | السنة | السنة | | |
|------------|-----------|-----------|-----------|----------------|-------|---|
| السنة | 2020-2019 | 2019-2018 | 2019-2018 | 2019-2018 | | |
| 810000000 | 85 | 675000000 | 70 | داخل العراق | رئيسي | وكيل السفر التابعة للقسم السياحة الدينية |
| 324000000 | 40 | 270000000 | 35 | خارج العراق | | |
| 1134000000 | 125 | 945000000 | 105 | | | المجموع |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة

2- شركة النقل : هنالك ارتباط وثيق بين شركة النقل ونمو السياحة في العتبة الحسينية المقدسة ، إذ يعد النقل بمثابة القاعدة الأساسية التي يركز عليها قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة والظاهرة السياحية تقوم على حركة انتقال السياح الزائرين ولا يمكن ان تتحقق عملية الانتقال بدون توافر النقل وما كان للظاهرة السياحية ان تنشأ وتظهر للوجود لو لا توافر عامل النقل . ويؤثر النقل اولا بالطلب السياحي ، فكأما تطورت وسائل النقل زاد الطلب السياحي والعكس صحيح مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة وفي الأنشطة السياحية ويأتي دور سلسلة القيمة المستدامة:

1. تقييم نتائج استخدام حافلة النقل التي لها صفات مميزة وتكون سريعة، ولأداء فعاليتها بصورة دقيقة و توفير مسارات خاصة بها، مع تحديد محطات توقف خاصة بها.
2. توفير البيئة المشجعة والمناسبة، والامنة، لمحطات توقف وتنمّع بشروط السلامة.
3. التزام بمواعيد ومسارات محددة لحافلة النقل.
4. وضع استراتيجية النقل المستدام والمتكامل، والصديق للبيئة، الذي يعد من مهام قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة .

جدول رقم(21) بيانات الرحلات في قسم السياحة للعتبة الحسينية المقدسة

| ايراد الرحلات | عدد الرحلات | ايراد الرحلات | عدد الرحلات | مكان النشاط | نوع النشاط | انشطة سلسلة القيمة |
|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|--------------------------|
| السنة | السنة | السنة | السنة | | | |
| 2020-2019 | -2019 2020 | 2019-2018 | -2018 2019 | | | |
| 1531848000 | 2544 | 1066048200 | 2280 | داخل | | رحلات |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

| رقم | العراق | رئيسي | قسم السياحة الدينية |
|----------------|--------|------------|---------------------------|
| 3126150000 | 90 | 3126150000 | 90 |
| 4657998000 | 2634 | 4192198200 | 2370 |
| المجموع | | | |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة

3- الفندق (توفير الإقامة والطعام) تعد الفنادق بالتأكيد واحدة من أسرع القطاعات نموًا في قطاع السياحة، وهي مبررة حقًا لأن الإقامة هي الجزء الرئيسي في تطوير السياحة في منطقة تسير صناعة السياحة والفنادق دائمًا جنبًا إلى جنب. يقوم القسم السياحة العتبة الحسينية المقدسة بتوفير الاكل ذات الجودة العالية (كمياً/نوعياً) الى جميع النزلاء وكافة العاملين وفق المعايير والأسس التي يمكنك التعرف عليها من خلال استدامة الطعام والنام ويأتي دور سلسلة القيمة المستدامة:

من خلال البحث في قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة تم التوصل إلى معرفة مستوى كفاءة الأداء الإداري لتنظيم عمل الموارد البشرية في قسم السياحة من خلال:

1. مراجعة نظام الحوافز بشكل عام وتقويمه للعاملين في شعبة الفنادق التابعة لقسم السياحة واعتماد منهجية واضحة ومفيدة في تطبيق الحوافز .
2. متابعة وتقويم عمل قسم الموارد البشرية وتوجيهه باتجاه دعم العلاقات الانسانية بين العاملين في قسم السياحة والادارة وخلق روح التنافس.
3. التأكيد على بث روح التعاون والعمل على اساس المجموعة والفريق الواحد الواضح الهدف
4. الاستماع لشكاوي العاملين التي من شأنها رفع مستوى الأداء وتغيير الأنماط الخاطئة في التعامل.

جدول رقم(22) بيانات مراكز الخدمات التابعة للقسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة

| انشطة سلسلة القيمة | نوع النشاط | مكان | تستوعب عدد السياح الزائرين | عدد القاعات في كل موقع | عدد الفنادق | تكلفة الاجمالية للأنشاء |
|--------------------------------------|---------------|--|----------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------------|
| مراكز الخدمات التابعة للقسم | رئيسي | مدينة الزائرين - نجف - كربلاء | 5000 | 11 | 6 | 6,887,757,980 |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

| السياحة | مدينة | الزائرين | بابل - كربلاء | مدينة | الزائرين | كربلاء - بغداد | المجموع |
|---------------|-------|----------|---------------|---------------|----------|----------------|---------|
| 6,485,168,840 | 6 | 11 | 5000 | 5,474,359,000 | 6 | 11 | 5000 |
| 18847285820 | 18 | 33 | 15000 | | | | |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة

4- مشغل الموقع (التنظيم والفعاليات)

تقوم العتبة الحسينية المقدسة بالفعاليات الخاصة بتنظيم الفعاليات و المعارض الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية بهدف تطوير المقصد السياحي بنجاح، وهي تتناول القوى المختلفة التي تؤثر في الفعاليات التي تقدم فرصة التعلم والتخطيط للفعاليات و تقوم العتبة الحسينية المقدسة بتقديم العديد من الخدمات التي تضمن تقديم الفعالية على أعلى مستويات الإتقان والاحترافية، بهدف منح السائح (الزائرين) كل المتعة و الفائدة التي يسعون إليها وقد اعتمدت العتبة الحسينية المقدسة في تحقيق الفعاليات التي تميزها على فريق من الخبرات و الكفاءات الإدارية و الفنية المتخصصة في تنظيم المعارض و المؤتمر ومهرجانات دينية جديدة (رئيسية، موسمية و دورية) ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها و وكذلك تحفيز و تطوير القدرات البشرية (ملتقيات، مؤتمرات، رحلات استطلاعية ، استقطاب الخبرات الخارجية و التعاون مع الجامعات و مراكز التدريب). ويأتي دور سلسلة القيمة المستدامة:

1. قيام قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة بتقديم دراسات علمية من أجل تقييم المشكلات التنموية السياحية في مدينة كربلاء.

2. تكمن أهمية السياحة الدينية في المركز السياحي الديني لمدينة كربلاء المقدسة عن طريق فتح روابط التعاون الاقتصادي مع الدول العربية والدول المتدنية اقتصادياً ومدى الاستفادة منها في عملية التنمية السياحية عن طريق تجاربها مما يؤدي الى تحسين مستوى جودة السياحة بما يتلاءم مع المستويات العالية.

3. الاهتمام بالبيئة السياحية وذلك من خلال اعداد برامج متنوعة سياحية متكامل منظمه يقوم تعريف السياح بما تحتويه المدينة من معالم سياحية وحضارية وثقافية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

جدول رقم (23) مشغل الموقع (التنظيم والفعاليات) التابعة للقسم السياحية

| السنة | عدد الأنشطة | السنة | عدد الأنشطة | طبيعة النشاط | نوع النشاط | انشطة سلسلة القيمة |
|-----------|-------------|-----------|-------------|--------------|------------|---|
| 2019-2020 | 7 | 2018-2019 | 7 | الدورات | رئيسي | مشغل الموقع (التنظيم والفعاليات) التابعة للقسم السياحية |
| | 2 | | 1 | الندوات | | |
| | 4 | | 3 | المؤتمرات | | |
| | 15 | | 15 | الاحتفالات | | |
| | 28 | | 26 | المجموع | | |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة

5- خدمات سياحية اخرى مستدامة

وهي الخدمات التي تشكّل جزءاً من البنية التحتية العامة لقسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة مثل التسهيلات المالية المهمة عند الاحتياج إلى التحويلات المالية أو إلى سحب الأموال وكذلك احتياج السياح إلى مكاتب الصيرفة لتغيير العملة الصعبة ما يساعدهم على الانفاق في رحلتهم السياحية، فضلاً عن الخدمات الصحية المتطورة التي يمتلكها قسم السياحة من فريق طبي متكامل، والتي تعدّ من العوامل الأساسية في تواجد السياح. ويأتي دور سلسلة القيمة المستدامة بتقديم الخدمات التكاملية مع هدف الارتقاء بنوعية الخدمة السياحية المقدمة.

جدول رقم (24) خدمات سياحية اخرى مستدامة في القسم السياحية في العتبة الحسينية المقدسة

| السنة | السنة | نوع النشاط | انشطة سلسلة القيمة |
|-----------|-----------|----------------------------------|--------------------|
| 2019-2020 | 2018-2019 | الخدمات السياحية الاخرى | شركة النقل |
| | | الفريق الطبي التابع لقسم السياحة | |
| | | موظفي الخدمات المالية السياحية | مساعد |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

| | | |
|----|----|---------|
| 17 | 13 | المجموع |
|----|----|---------|

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة

7- النقل والتغذية العكسية

يشرف قسم السياحة بدوره إشرافاً مباشراً على كافة تشكيلات قسم النقل بحيث تكون هي الجهة الرسمية المركزية التي تتولى على عاتقها مسؤولية حركة كافة الآليات النقل داخل العراق وخارجه و التغذية العكسية من كل الجهات ذات العلاقة من عناصر الجذب السياحي والمرافق والخدمات وسائل النقل وخدمات ومرافق البنية التحتية وأن قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة يقوم بالرقابة الاستراتيجية والتقييم والتغذية العكسية (back Feed) جدول رقم () النقل و التغذية العكسية (back Feed) بالاعتماد على البيانات الاحصائية في القسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة

| السنة | السنة | طبيعة النشاط | نوع النشاط | انشطة سلسلة القيمة |
|-----------|-----------|--|------------|--------------------|
| 2019-2020 | 2018-2019 | إرضاء السياح من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة | رئيسي | شركة النقل |
| 0.84 | 0.80 | درجة الاستجابة لشكاوى السياح | | |
| 0.90 | 0.90 | الانسحاب | | |
| 0.02 | 0.02 | نسبة الاحتفاظ بسياح (الزائرين) | | |
| 0.98 | 0.98 | | | |

المصدر : بيانات العتبة الحسينية المقدسة / قسم السياحة

التكامل بين سلسلة القيمة المستدامة وبطاقة الاداء المتوازن في المجال السياحي في العتبة الحسينية المقدسة إن اهداف بطاقة الأداء المتوازن المالية وغير المالية تتضمن نموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين ومحركات أداء تلك النواتج، أي أن العلاقة السببية تعني أن المحاور تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض. وعليه فان هذا النظام يحتوي على مقاييس طويلة الامد ويتطلب استعمال بيانات ذات طبيعة مالية وغير مالية عبر سلسلة قيمة مستدامة، ويمكن توضيح بين سلسلة القيمة المستدامة وبطاقة الاداء المتوازن في المجال السياحي في العتبة الحسينية المقدسة من خلال الشكل الاتي:

تحليل علاقات الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

لغرض التحقق من صحة فرضية الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي صيغت استناداً إلى مشكلة الدراسة، فقد استخدمت إحدى الأساليب الإحصائية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب (سبيرمان Spearman) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة.

1- الارتباط البسيط

نلاحظ من خلال الجدول () أن معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الأداء المتوازن (0.740^*) وان sig (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.01 وتبين وجود علاقة قوية معنوية إيجابية ما بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (26) معاملات الارتباط البسيط لصيغة سبيرمان بين متغيرات الدراسة

| تحديد وتقييم العلاقة معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الأداء المتوازن | | | المتغير المستقل |
|---|-------|--------------|--|
| طبيعة العلاقة | Sig | R | |
| علاقة معنوية قوية إيجابية | 0.003 | 0.740^{**} | معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الأداء المتوازن |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss) (*) ارتباط ذو دلالة معنوية عالية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة ثقة 99%

2- الارتباط المتعدد

ويعرف الارتباط المتعدد بأنه القيمة العددية التي تقيس العلاقة الارتباطية بين أكثر من متغيرين نلاحظ من الجدول () أن معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بتحسين جودة الخدمات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة (0.725^*) وان sig (0.030) تبين وجود علاقة قوية معنوية إيجابية ما بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (27) الارتباط المتعدد لصيغة سبيرمان بين متغيرات الدراسة

| تحديد وتقييم العلاقة معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الأداء المتوازن | | | المتغير المستقل |
|---|-------|--------------|--|
| طبيعة العلاقة | Sig | R | |
| علاقة معنوية قوية إيجابية | 0.030 | 0.725^{**} | معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الأداء المتوازن |



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss)
(**) ارتباط ذو دلالة معنوية عالية عند مستوى دلالة 0.01 وبدرجة ثقة 99%

تحليل تأثير التكامل لسلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن المتعلقة بتحسين
جودة الخدمات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة

1- تحليل الانحدار البسيط

يشير الجدول () إلى إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.306) لمدى لتأثير التكامل بين معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن المتعلقة بتحسين جودة الخدمات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) كذلك عند مقارنة (f) المحسوبة البالغة (10.936) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) بمستوى دلالة 0.05 أي أن هناك تأثير معنوي عالٍ وواضح بتحسين الأداء إذ بلغت قيم معامل التحديد R² (0.548) مما يعني أن مقدار ما يفسره تأثير المتغير المستقل سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن في المتغير المعتمد بتحسين جودة الخدمات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة.

جدول () تأثير التكامل لسلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن المتعلقة
بتحسين جودة الخدمات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة (y1)

| المتغير المستقل | معامل التحديد R ² | معامل الانحدار β | قيمة F محسوبة | قيمة T محسوبة | طبيعة التأثير |
|---|------------------------------|------------------|---------------|---------------|--------------------|
| تأثير التكامل لسلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن المتعلقة بتحسين جودة الخدمات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة | 0.548 | 0.115 | 10.936 | 3.306 | معنوية بدرجة عالية |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss)
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 1.671 / قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.001
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 2.390 / قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 2.390
وبالتالي تم تحقيق الفرضية التي تنص ((ان بطاقة الاداء المتوازن بابعادها الستة تساهم في تقييم الأداء الاستراتيجي في قسم السياحة الدينية التابع للعتبة الحسينية المقدسة))
الاستنتاجات

1. نتيجة التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية الكبيرة التي شهدت بيئة الاعمال في الآونة الأخيرة في مجال الصناعات والخدمات، ظهرت الحاجة لاستخدام أساليب إدارية حديثة متمثلة ببطاقة الاداء المتوازن وسلسلة القيمة المستدامة والتي تساعد على تقييم وتحسين



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

الأداء من خلال إعطاء صورة شاملة ومفصلة عن المؤسسة وبما يمكن الإدارة العليا من تحديد مكامن الضعف ومعالجتها.

2. إن عملية تقييم وتحسين الاداء هي عملية مستمرة ومتجددة وتتم على المستويات الادارية والفنية كافة للمؤسسة من اجل تحديد الانحرافات وإيجاد الحلول الممكنة لتصحيحها بفترة قصيرة. وتعد عملية تقييم وتحسين الأداء ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، فهي تساعد على تطوير أدائها ومعرفة مدى تحقيق الأهداف التي تسعى اليها وفقا لما هو مرسوم لها.

3. اظهر التطبيق العملي لتقنية بطاقة الأداء المتوازن على واقع أداء قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة وباستعمال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية النتائج الآتية :

- سجلت مؤشرات المنظور المالي نتائج متفawته لكلا العاملين حيث أظهرت بأن نمو معدلات الإنفاق السياحي من خلال زيادة نسبة سِيَّاح (الزائرين) هناك زيادة لعام 2019-2020 م عن عام 2018-2019 م بنسبة 0.363 أما نسبة مرتبات قسم السياحة الى اجمالي نفقات التشغيل حقق ارتفاع في عام 2019-2020 م عن عام 2018-2019 م بنسبة 0.02 وكذلك بالنسبة نفقات تطوير قسم السياحة الى اجمالي نفقات التشغيل أيضاً حقق قسم السياحة انخفضت في عام 2019-2020 م عن عام 2018-2019 م بنسبة 0.18. وحققت مساهمة إيرادات السياحة في تطوير مشاريع العتبة الحسينية المقدسة ارتفاع في عام 2019-2020 م عن عام 2018-2019 م بنسبة 0.058 واخيرا حقق تحسين الربحية السياحية في العتبة الحسينية المقدسة عام 2019-2020 م عن عام 2018-2019 م بنسبة 0.45 .

- وفيما يخص مؤشرات منظور العمليات الداخلية فنلاحظ تغيرا في النمو في عدد العاملين في قسم السياحة خلال عام 2018-2019 حيث بلغت نسبة (0.07%) الا انه وخلال العام التالي عام 2019-2020 حيث ازدادت نسبة لتصبح (0.2%). وكذلك اعداد الرحلات السياحية وزيارات المراقدين المقدسة خلال عام 2018-2019 بلغت نسبة (2370) رحلة داخل وخارج العراق ارتفعت النسبة لتصبح في سنة 2019-2020 لتصبح 2634 اما مساهمة إيرادات السياحة في تطوير مشاريع العتبة الحسينية المقدسة و مساهمة السياحة في زيادة انتاج السلع والخدمات خلال عام 2018-2019 بلغت نسبة (0.0354%) و (



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

- 0.15%) على التوالي وفي عام 2019-2020. حيث ازدادت نسبة لتصبح (0.17%) وذلك بسبب زيادة عدد للسياح (الزائرين) من 234598 سياح الى 251544 سياح.
- وفيما يخص منظور العملاء (السياح) فسجلت نسبة متفاوتة ومتقاربة حيث تضمنت محور سياح (الزائرين) تغيرا في معدل التسجيل خلال عام 2019 بلغت نسبة (0.85%) وفي عام 2020 حيث ازدادت نسبة لتصبح (0.88%) وذلك بسبب زيادة عدد السياح (الزائرين) من 234598 سياح الى 251544 سياح.
 - فيما يخص مؤشرات منظور التعلم والنمو فقد تضمنت تغيرا في أعداد الأدلاء السياحيين في قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة خلال عام 2019 بلغت (105) الأدلاء السياحيين الا انه وخلال العام التالي عام 2020 حيث قفز العدد الى ليصبح (125) الأدلاء السياحيين أما التدريب خلال عام 2019 بلغت (168) ساعة الا انه وخلال العام التالي عام 2020 حيث قفز العدد الى ليصبح (216) ساعة وذلك من اجل تطوير مهارات العاملين في قسم السياحة وكذلك التطور في مستوى الأداء خلال عام 2019 بلغت نسبة (0.11%) وفي عام 2020 حيث ازدادت نسبة لتصبح (0.07%) وفيما يخص نفقات تطوير مهارات العاملين في قسم السياحة الى اجمالي نفقات التشغيل خلال عام 2019 بلغت نسبة (0.011) الا انه وخلال العام التالي عام 2020 حيث انخفضت النسبة لتصبح (0.009) علما انه توجد زيادة في الانفاق الاجمالي الا انه تخصيص مصاريف الدورات ومصاريف الندوات في سنة 2019 هو نفسه في سنة 2020 لم يتغير واخيرا أعداد فرص العمل المباشرة في قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة وغير المباشرة في الاقسام الأخرى. خلال عام 2019 بلغت نسبة (0.081%) الا انه وخلال العام التالي عام 2020 حيث ازدادت نسبة لتصبح (0.2%) وذلك بسبب زيادة عدد العاملين (60) عامل في سنة 2020.
 - سجلت مؤشرات منظور البيئة المجتمعة النسب الآتية إذ سجل مؤشر تغيرا في برامج التدريب والتطوير المتعلقة بالبيئة خلال عام 2019 (20) برنامج الا انه وخلال العام التالي عام 2020 حيث قفز العدد الى ليصبح (24) من اجل الاستدامة وكان عدد المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة خلال عام 2019 (60) مشترك الا انه وخلال العام التالي عام 2020 حيث قفز العدد الى ليصبح (92) مشترك وأخيراً خلق



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلة (20) عدد (2) 2024

فرص عمل جديدة خلال عام 2019 (20) عامل الا انه وخلال العام التالي عام 2020 حيث قفز العدد الى ليصبح (60) عامل و هذا يدل على نمو الاستثمارات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة.

■ سجلت مؤشرات منظور المخاطر نسب متفاوتة حيث بلغت عدد الشكاوي لعام 2018 (12) شكوى في حين انخفضت خلال عام 2019 لتصل (2) وكذلك لا يوجد تأثير للشركات السياحية الاخرى على مستوى نشاط قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة على مدى السنتين وأخيراً نلاحظ انه لا يوجد تأثير على مستوى نشاط قسم السياحة في العتبة الحسينية المقدسة وذلك لأن وذلك بسبب زيادة عدد السُّيَّاح (الزائرين) من 234598 سُّيَّاح الى 251544 سُّيَّاح

4.1.2.2 استنتاجات المتعلقة باستخدام التحليل الاحصائي

1- وجود علاقة قوية معنوية ايجابية ما بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن حيث أن معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن (0.740*) وان sig (0.003) وهو اقل من مستوى الدلالة 0.01.

2- تأثير المتغير المستقل سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن في المتغير المعتمد بتحسين جودة الخدمات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة بلغت قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.306) لمدى لتأثير التكامل بين معامل الارتباط بين سلسلة القيمة المستدامة وبين بطاقة الاداء المتوازن المتعلقة بتحسين جودة الخدمات السياحية في العتبة الحسينية المقدسة وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) كذلك عند مقارنة (f) المحسوبة البالغة (10.936) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) بمستوى دلالة 0.05 أي أن هناك تأثير معنوي عالٍ وواضح بتحسين الاداء اذ بلغت قيم معامل التحديد R² (0.548)

التوصيات

1- ضرورة ألا يعتمد قسم السياحة الدينية في عملية تقويم أداء على المقياس المالي كمؤشر وحيد وتلجأ الى استخدام اساليب ادارية متطورة في تقويم الاداء كتقنية بطاقة الاداء المتوازن لكونها تعتمد أسلوباً لقياس وتقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي من



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

خلال ابعادها الستة التي تعمل على تحديد نقاط الضعف والخلل في أداء المؤسسة والعمل على معالجته تلك النقاط الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء القسم السياحي،
2- ضرورة فتح العديد من المراكز لقسم السياحة في المحافظات العراقية والذي بدوره سوف يساعد على زيادة عدد الرحلات والايرادات وتحسين سمعة المؤسسة وميزتها التنافسية
3- إقامة الدورات التدريبية لكل الملاكات العاملة في قسم السياحة الدينية لتزويدهم بالمهارات اللازمة لتقديم الخدمة الجيدة. وتحسين ادائها الوظيفي لضمان فاعليتهم في العمل السياحي.

المصادر

المصادر العربية

- 1- عبيد، وليد سلمان، (2014) " مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظة غزة "، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين: منشورة
- 2- جودة، محفوظ احمد، (2008) " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية "، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد الثاني.
- 3- ابو محسن، أحمد محمد، (2009) " مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة "، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين: منشورة.
- 4- النجار، جميل حسن، (2013) "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، العدد التاسع والعشرون.
- 5- الشمري، نهلة عبيس طلال، (2021) "التكامل بين إطار COBIT وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة تقنية المعلومات في منظمات الاعمال"، رسالة ماجستير، كربلاء، العراق.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

- 6- الجبوري، أزهر صبحي (2018) "تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الاداء الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (6) العدد (24)، جامعة كربلاء
- 7- نادية، سعودي وحسين، بلعجوز، (2017) "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (10) العدد (18) الصفحات (234-248)
- 8- عواد، يونس، و صرن، رعد، وصفور، مجد، (2016) " الإدارة الاستراتيجية"، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد .
- 9- الواعر، ريم، (2015) "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي بن مهدي، أم البواقي
- 10- أبو ماضي، كامل احمد، (2018) "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية " مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين
- 11- الكواز، صلاح مهدي & الخفاجي، علي تحسين، (2019) "تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في مصنع اطارات الديوانية للفترة 2016-2017"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد9، عدد3.
- 12- مشكور، سعود جايد، والطار، حيدر عباس، (2017) " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين أداة مكافحة الفساد الإداري والمالي"، بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المؤتمر العلمي المشترك، جامعة البصرة
- 13- إدغيش ، هاني(أحمد) إبراهيم محمود، (2016) "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة جامعة الأقصى بغزة
- 14- دريد ، حنان ، دشة ، محمد علي ، 2018 ، الفنادق الخضراء تجربة أساسية لسياحة بيئية مستدامة في ظل الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية مطلع 2025 ص163 ، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد الخامس - العدد الأول
- 15- ل خطاب، سليمان أحمد ،و أبو رمان ، أسعد حماد ، و الروابدة ، ندى عبد الرؤوف ،(2016)" أثر العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية، رضا الزبون الداخلي كمتغير



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

- معدل: دراسة على عينة من المطاعم ذات الخدمات الكاملة في عمان"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43 العدد1
- 16- إبراهيم ، احمد فتحي احمد ، (2018) ، " دور أنظمة ومواد البناء في تحقيق الاعتبارات الاقتصادية والبيئية للاستدامة في المسكن الميسر " مؤتمر التقنية والاستدامة في العمران ، كلية العمارة والتخطيط - جامعة امملك سعود
- 17- السامرائي، منال جبار سرور، والزامل، علي عبد الحسين هاني، (2012) "تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة"، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر
- 18- الغبان، نائر صبري، وحسين، نادية شاكر، (2009) "التكامل بين تقنيتي بطاقة العالمات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثاني والعشرون،
- 19- حميد، شهباء حازم، (2015) "إمكانية تطبيق بعض أبعاد الهندسة المتزامنة وأثرها في الأداء الاستراتيجي"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- 20- دراوشه ، نجوى عبدالحميد ، حتمالة ، حابس محمد ، (2019) ، " الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن" ، المجلد 46، العدد2 ،
- 21- جمال، دنيا حامد، وعبد، انتصار حمزة، (2020) " البراعة التنظيمية وتأثيرها على الاداء السياحي الاستراتيجي) دراسة تطبيقية في هيئة السياحة) " دراسات اقتصادية العدد 42.
- 22- المالكي، عبد الرضا ناصر محسن، (2009)، "إبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد،.
- 23- نوري، مقداد أحمد، و حسون ، عامر منصور ، (2020) " التكلفة على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) ودوره في تقويم الأداء "، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد (10) ، العدد (2) ،



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

- 24- الصغير، ريغة احمد، (2014) "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- 25- زوينات، امير يحيى جابر، (2019) " دور المدقق الخارجي في تقويم الأداء المصرفي " رسالة ماجستير جامعة الإسلامية - لبنان.
- 26- المهتدي، غدير محمود، (2014) " استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغيير في القيمة السوقية للاسهام، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين: منشورة.
- 27- البناء، أزهار رضا عبد السادة، (2013)، " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب"، بحث دبلوم عالي (المعادل للماجستير) غير منشور، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
- 28- السلامي، موثوقية التقارير المالية للعتبات المقدسة في ظل تنوع اهدافها (بحث تطبيقي لعينة من العتبات المقدسة) بحث محاسبة قانونية، جامعة بغداد / المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية. 2019.
- 29- عادل هادي البغدادي، سهيلة حسان الفرطوسي، 2020 " اختبار دور السياحة الابتكارية في تشكيل النوايا السلوكية للسائح دراسة حالة مقارنة لعينة من زائري العتبة العلوية والعتبة الحسينية المقدستين"،

المصادر الاجنبية

- 30- Hansen, D. R., Mowen., M.M., and Heitger ,D. L., (2017) , " Managerial Accounting THE CORNERSTONE OF BUSINESS DECISION MAKING" , 7th Ed , South-Western, a part of Cen gage Learnin
- 31- Zimmerman, Jerold, L., (2017)," Accounting for Decision Making and Control" , 8th Ed, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

- 32- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" . Harvard Business Review Jan-Feb , (1992).
- 33- Blocher ,E . J, Stout, D. E., and. Juras. P.E, Smith. S.D, (2019) , " Cost Management A Strategic Emphasis " , 8th Ed ., Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121
- 34- Bernardo Guimaraes, pedro Simoes and Rui Gunh Marques (2010)"Does Performance Evolution Help Public Managers
- 35- Jakobsen, Morten, (2008). "Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company", MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian
- 36- Kunz, R., Siebert, J., and Mutterlein ,J., (2015) ," Balanced Scorecard Creation based on Value-Focused Thinking" , Reinhardt Kunz, Johannes Siebert, Joshua Mutterlein , Diskussionspapier Nr. 03-15 ,December
- 37- Bhimani ,A., Horngren , Ch. T., Datar, S.M., and Rajan.M., (2019) , " Management and cost accounting " , 6th Ed , Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA
- 38- Noreen, E.W., Garrison, R.H., and Brewer, P.C., (2019) ," Managerial Accounting" , 8th Ed , McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121.
- 39- Kieso, D.E., Weygandt, J.J., Kimmel, P.D., (2018)," Principles Accounting ": John Wiley & Sons, Inc., 13th Ed



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

- 40- Kincki, A., Williams, B.K., (2020) ," Management a practical introduction",9e Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121
- 41- Kinney,M.R., Raiborn,C.A.,(2011)," Cost Accounting Foundations and Evolutions",8E, Cost Accounting Foundations and Evolutions
- 42- Datar,S.M., &Rajan,M.V.,(2018)," Horngren's Cost Accounting A MANAGERIAL EMPHASIS"Sixteenth Edition Global Edition, © Pearson Education Limited 2018
- 43- Nabihah, A.K. S,& Jalaludin,D., Way,S,PH.,(2014)" MANAGING ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC PERFORMANCE: A REVIEW OF THEORY AND PRACTICE ON PERFORMANCE MEASUREMENT" The International Journal of Accounting and Business Societ, Vol. 22, No. 1 August 2014
- 44- Crosson , S.V., Needles, B.E., (2011) , "Managerial Accounting" , 9Ed , South-Western, Cengage Learning
- 45- Chang ,Mandy ,M. , Humphreys, Kerry ,A. , and Zhang , Yichelle , (2014),Does integrating strategic risk information in the balanced scorecard affect managers 'strategy evaluations and recommendations? ",The University of New South Wales
- 46- Carroll , R.L.,(2014) ,"Enterprise Risk Management: A Framework for Success" , American Society for Healthcare Risk Management
- 47- Sangwa,NR., Sangwan,K.S.,(2017)" Development of an integrated performance measurement framework for lean



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

- organizations"Journal of Manufacturing Technology Management, University of Florida <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0098>
- 48- Bird , Frederick & Westly Frances , (2011)" (Voices From Voluntary Sector : Perspective On Leader Ship Challenges) ",University of Toronto Press In Corporated .
- 49- Wheelen, T. H. & Hunger, J. D., (2011),"Concepts in Strategic Management and Business Policy" Globalization, Innovation and Sustainability" 11th ed., Pearson Education Limited.
- 50- Wheelen, T. H. & Hunger, J. D., Hoffman,A.N., Bamford,CH.E., " Strategic Management and Business Policy " 2018, Globalization, Innovation, and Sustainability, 15th ed., Pearson Education Limited.
- 51- Thanaraksakul, Worapon & Phruksaphanrat, Busaba " Supplier Evaluation Framework Based on Balanced Scorecard with Integrated Corporate Social Responsibility Perspective ", International Journal of Engineers and Computer, Vol.(2), No.(1), 2009, pp(978-988)
- 52- Luzi, A. Marilungoa,E. Germani,M, (2015), Development of a methodology to analyze energy and resources consumption along the product Value Chain "2212-8271 © 2014 Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)
- 53- Jnr, Bokolo Anthony,(2019)" Sustainable Value Chain Practice Adoption to Improve Strategic Environmentalism in ICT Based Industries" Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, 12(3) (2019) 380-409 <http://dx.doi.org/10.1108/JGOSS-06-2018-0022>



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

- 54- PEDRO , C.,(2019) " SUSTAINABILITY IN VALUE CHAIN PROCESSES"
- 55- Darmawan, Muhammad Arif & Putra , Machfud, Muhammad Panji Islam Fajar (2014) " Value chain analysis for green productivity improvement in the natural rubber supply chain: a case study" , Marimin et al. / Journal of Cleaner Production xxx (2014) 1e11.
- 56- Kung , Fan-Hua & Huang, Cheng-Li ,(2012)," Assessing the green value chain to improve environmental performance", International Journal of Development Issues Vol. 11 No. 2,.
- 57- Heredero, Carmen De-Pablos,& Valero, Gonzalo Fernández,& Callejo, Miguel Blanco,(2017), Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización), Economía Aplicada
- 58- Tao, Jing,& Yu, Suiran ,(2018)" Product life cycle design for sustainable value creation: methods of sustainable product development in the context of high value engineering" Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). doi: 10.1016/j.procir.2017.11.099
- 59- de Moura, Graziela Breitenbauch,& Saroli, Leticia Godoy,(2020)," Sustainable value chain management based on dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs)", The International Journal of Logistics Management © Emerald Publishing Limited 0957-4093 DOI 10.1108/IJLM-01-2020-00
- 60- Mete, Bilgen,& Acuner, Elif,(2014)" A VALUE CHAIN ANALYSIS OF TURKISH TOURISM SECTOR", International



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

Journal of Business and Management Studies, CD-ROM. ISSN:
2158-1479 :: 03(02):499–506 (2014)

- 61- Rahmiati, Filda,& Ismail, Yunita,& Amin, Grace,& Simatupang, Togar,& Larso, Dwi, &Othman, Norfaridatul Akmaliah(2019) ,
"Tourism Value Chain Activities Model for Competitive Advantage Measurement" Advances in Economics, Business and Management Research, volume 98
- 62- Asmoro, Agung Yoga,(2020)" puku ajar Manajemen Usaha Perjalanan Wisata " , Email : redaksi@madzamedia.co.id ISBN :
978-623-6693-56-