

دور بطاقة الأداء المتوازن كأساس للمقارنة المرجعية في عينة من
الشركات السياحية في إقليم كردستان

**The role of the Balanced Scorecard as a basis of benchmarking in a
sample of tourism companies in the Kurdistan Region**

م.م. نيكار جبار عزيز م.م. كارزان عدنان خضر م. رزكار علي أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة السليمانية

المستخلص

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات السياحية، ان تحسن الاداء المالي يرتبط ارتباطاً قوياً بتحسين الاداء في محاور الزبون والعمليات الداخلية والنمو والتعلم ، فضلاً عن ذلك فقد أظهر البحث تقوم الفنادق الإقليم بتحديد واضح لبطاقة الأداء المتوازن. وأشارت عينة الدراسة إلى أن بعض الفنادق الإقليم يوجد لديها ضعف في الكفاءة والخبرة لدى الموظفين في القيام بأعمال على الرغم من توفر الخبرات الجيدة في الفنادق الإقليم .

Abstract

Performance is a fundamental and important concept for tourism organizations. Improved financial performance is strongly correlated with improved performance in customer hubs, internal processes, growth and learning.

Hotels in the Territory clearly identify the Balanced Scorecard. The sample of the study indicated that some hotels in the region have a weakness in the efficiency and experience of the staff in doing business despite the availability of good experience in the regional hotels.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن ، المقارنة المرجعية ، الشركات السياحية ، الفنادق

المقدمة : أولاً:

1-1 - مقدمة البحث

يتناول هذا البحث موضوع تقويم الأداء الشركات السياحية باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية وبالاعتماد على اسلوب بطاقات الأداء المتوازنة التي تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمتمثلة بأربعة محاور هي) المالي، العمليات الداخلية، الزبون والنمو والتعلم (ولغرض تحقيق التكامل في تقويم الأداء للشركات السياحية يمكن جعل مخرجات اسلوب بطاقة الأداء المتوازنة (النتائج) تصب في مدخلات اسلوب آخر وهو اسلوب المقارنة المرجعية التي تتم من خلال المقارنة مع أداء مماثل للوحدات أو الشركات المنافسة عن طريق التحليل أو مع عمليات مماثلة أو مع إستراتيجيات مماثلة، ومن خلال تحقيق التكامل بين اسلوبي بطاقة الأداء المتوازنة والمقارنة المرجعية يمكن الانتفاع من مزايا كلا الاسلوبين في تحسين الاداء الخاص بالشركات السياحية.

وقد ختم البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية منها ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وإنشاء قاعدة بيانات لتهيئة مستلزمات تطبيقها وتوافر قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة لتقييم الاداء في الشركتين وأيضاً تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ومن ثم توافر معلومات أكثر موضوعية للمستفيدين منها مما يؤدي الى التحسن المستمر في عملياتها وتحديد نواحي القصور في سائر أنشطتها والعمل على تلقيها مستقبلاً وكذلك المساهمة في تعزيز الموقع التنافسي للشركات السياحية وضمان بقاءها في بيئة الأعمال .

1-2- مشكلة البحث :

تواجه الشركات السياحية العديد من التحديات وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها البيئة الإقليمية ، الا انها كنتيجة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مما يستوجب على الشركات السياحية ضرورة احدث التطوير في الاساليب التي تتبعها سواء الاساليب الخدمية او الادارية او المحاسبية للمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل الظروف الجديدة .

ان من اهم ادوات التحسين والتطوير التي تتمثل في عملية التقييم للوضع الراهن لتحديد اوجه قصوره ومن ثم معالجة ذلك التطور ، الا ان الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الاداء سيؤدي الى فشل عملية التقييم ومن ثم الى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب .

1-3- فرضية البحث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي ، بعد العمليات ، بعد النمو) بإستخدام المقارنة المرجعية لتحديد مدى ملائمة مقاييس الاداء المستخدمة حاليا في قياس اداء الشركات السياحية.

1-4- أهداف البحث :

ويسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

1- تشخيص نقاط القوة والضعف في اداء الشركتين من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازنة وتحديد مدى ملائمة مقاييس الاداء المستخدمة حاليا في قياس اداء الشركتين ، وتصميم بطاقة الأداء المتوازنة للشركة السياحية باستخدام المحاور المالية والعمليات الداخلية والزيون والنمو والتعلم.

2- تم تغذية بطاقة الأداء المصممة بمجموعة من البيانات التي جمعت من خلال المقابلات الشخصية ، والميزانيات العمومية والتقارير المالية من الشركتين .

1-5- أهمية البحث :

ان تحسن الاداء المالي يرتبط ارتباطاً قويا بتحسين الاداء في محاور الزيون والعمليات الداخلية والنمو والتعلم ، فضلا عن ذلك فقد أظهر البحث ، أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة بأسلوب المقارنة المرجعية في الشركتين تهيئ أرضية مناسبة لهما لتقييم الاداء ، ويمكن استخدامها في عملية التحسين المستمر للأداء

1-6- مجال وحدود البحث:

الحدود المكانية : سيجرى هذا البحث على الشركات السياحية العاملة في الإقليم .

الحدود الزمانية : حيث سيتم إجراء هذه الدراسة خلال السنتين المتعاقبتين .

الحدود العلمية : ستقوم الدراسة بالتحقق من مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بإستخدام المقارنة المرجعية في الشركات السياحية في الإقليم .

ثانياً : الأداء وقياس الأداء

سنحاول في هذا المحور التطرق إلى مفهوم الأداء وقياس الأداء وأهمية كل منهما،

2-1- مفهوم الأداء :

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات السياحية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسات السياحية من عدمه، وهناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها مايلي (الغالبي وآخرون ، 2009: ص 38

:(

- هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم .

- هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسات السياحية .
- 2-2- أهمية الأداء :**

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- 1- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
 - 2- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسات السياحية السياحية .
 - 3- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف .
 - 4- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم .
- أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية (Fernandez، 2007: p41)
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين
 - يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها .
 - يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسات السياحية وحساب الخسائر أو الفوائض.

2-3- مفهوم قياس الأداء :

هناك عدة مفاهيم لقياس الأداء تتمثل في :

- المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة السياحية وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا .
- طريقة المؤسسة السياحية لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسات السياحية الصناعية وغير الصناعية .

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن حول ما تقوم به مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين. (مرازقة ، 2009 : ص 2)

2-4- أهمية قياس الأداء :

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسات السياحية إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المؤسسات السياحية على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس) ولهذا تحتاج المؤسسات السياحية لقياس أدائها للأسباب التالية :

- 1- الرقابة : قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل
- 2- التقييم الذاتي : يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها
- 3- التحسين المستمر : يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين .

4- تقييم الإدارة :بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسات السياحية تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسات السياحية تعمل بكفاءة وفعالية (محمد ، 2008 : ص 498)

2-5- صعوبات قياس الأداء :

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المؤسسات السياحية والقائمين على عملية القياس، ويجب على المؤسسات السياحية أن لا تدع أياً من هذه الأخطاء يشكل عائقاً في نظام القياس لديها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي (الغالبي وآخرون ، 2009 : ص 91):

- 1- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها
- 2- تعتمد معظم المؤسسات السياحية على البيانات قصيرة المدى المالية والتشغيلية والتركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرها

- 3- الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمؤسسة
- 4- كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المؤسسات السياحية تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات؛ وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسات السياحية فقط .
- 5- إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمؤسسات السياحية وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي.
- 6- وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المؤسسات السياحية هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة
- 7- عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسات السياحية
- 8- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المؤسسات السياحية لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية
- 9- عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المؤسسات السياحية في الاتجاه غير الصحيح

2-6- مفهوم تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسات السياحية والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

وعرف تقييم الأداء على أنه فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية والتي تهدف إلى التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين عدة لمستويات لتقييم الأداء (نبيل وآخرون ، 2009 ، 4) :

- **على مستوى الاقتصاد** : متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها

- **على مستوى المؤسسة :** الحكم على كفاءة المؤسسات السياحية بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل.

- **على مستوى الفرد :** تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسات السياحية في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تدميته وتطويره في المستقبل

2-6- أهمية تقييم الأداء :

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسات السياحية والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة في هذه المؤسسات السياحية، ويمكن إبرازها في النقاط التالية: (نبيل وآخرون ، 2009 ، 5) :

- 1- تمكين المؤسسات السياحية من الاستغلال الأمثل لمواردها .
 - 2- يساعد المؤسسات السياحية على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
 - 3- إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسات السياحية حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها .
 - 4- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
 - 5- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها .
 - 6- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المؤسسات السياحية ككل
 - 7- تحديد سبيل لتطوير المؤسسات السياحية بالقضاء على نقاط ضعفها.
 - 8- ترتبط أهمية التقييم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وعلى مستوى المؤسسات السياحية .
 - 9- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسات السياحية .
 - 10- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعة
 - 11- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها
- ويمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي:

أ- العوائد

ب- المخاطر

ج- رد فعل الأطراف ذوي المصلحة

2-7- صعوبات تقييم الأداء :

ان لعملية تقييم أداء المؤسسات السياحية عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي: (نفس المصدر السابق : ص 9)

أ- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.

ب- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه .

ت- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج .

ث- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة .

ج- خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة .

ح - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها

2-8- بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي (Kaplan & Norton,1992:p71)

- بطاقة الأداء المتوازن :هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"

2-8-1- الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، وهي: (Kaplan & Norton,1992:p71)

- 1- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسات السياحية، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسات السياحية وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن
 - 2- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء(تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة
 - 3-توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة
 - 4- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي :البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم
 - 5- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛
 - 6- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.
- وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:
- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل
 - تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
 - تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي
 - تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)
 - تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة
- كما تقوم البطاقة على ثلاث ركائز أساسية وهي(Mohlo,2000:p 185) :

- أ- **العلاقة السببية:**سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة
 - ب- **محددات الأداء:**هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية
 - ت- **العلاقات المالية:**العلاقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.
- وأن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية .وتتمثل هذه الأبعاد في:
- 1- البعد (المحور) المالي : يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسات السياحية، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المؤسسات السياحية واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة

2- البعد العميل أو الزبون : يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المؤسسات السياحية في هذه القطاعات ، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل :الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضى الزبون وهذا الأخير، أي رضى الزبون يعتبر مهم جدا، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسات السياحية مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا وعوائد

3- بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات :الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل

4- بعد النمو والتعلم :يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسات السياحية من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل م ن :العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيرا يقيس نظام المكافآت والحوافز .

لتحديد رؤية المؤسسات السياحية ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وتتمثل هذه المجالات في خمس مجالات هي: (رشدي وآخرون ،2007:ص89)

- 1- العملاء :كيف يرانا العملاء: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم
- 2- أصحاب رأس المال : تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المؤسسات السياحية، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق
- 3- العمليات الداخلية :تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة

4- التطوير والابتكار :تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المؤسسات السياحية

5- المجتمع والبيئة :من وجهة نظر بعض الباحثين، أن الأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر محركاً مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة .لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أن الأداء المجتمعي والبيئي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن هذا الأداء لم يعد اختياريًا، وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تقي بكل احتياجاته.

2-8-2-مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسات السياحية حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في :

- 1- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية :المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب توافرها فيها مجموعة من المعايير أهمها: (شهيرة ،2007 :ص 252)
أ- الأهمية الإستراتيجية : التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية؛
ب- إمكانية التطوير :التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن؛

- ج- درجة التأثير :التي تعني أن يتوافر في المؤسسات السياحية الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف؛
- د- القياس :يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
- هـ- جدوى التنفيذ :يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.
- 2- الأخذ بمنهج النظام : تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام ، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسات السياحية لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة
- 3- وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن :إستجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 4- دعم والتزام الإدارة العليا :من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.
- 5- وجود نظام للاتصال والتواصل :يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسات السياحية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، 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 مطلوب من أجل إتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.
- 6- اليد العاملة المتخصصة :ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة
- 2-8-3- عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**
- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السياحية، نذكر أهمها فيما يلي(جودة، 2008: ص280)
- 1- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات
- 2- الإهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة
- 3- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
- 4- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل
- 5- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمؤسسات السياحية؛

6- تدنية الإهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل؛
-تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة

7- الإهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المؤسسات السياحية؛
8- الندوات واللقاءات :غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق
9- العمل على انتهاز المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة
10- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح

11- العناصر الرئيسية لقياس الأداء :يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي تتمثل في المحاور الأربعة وهي :
المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي
ثالثاً : دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤسسات السياحية

3-1-1- مراحل تقييم:

3-1-1-1- تنقسم مراحل تقييم الإستراتيجية إلى أربع خطوات أساسية وهي:

1- تحديد ما يجب قياسه Determine what to be Mesured

2- وضع معايير الأداء Standard of performance.

3- تقييم الأداء Performance evaluation.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية Gap correct.

3-1-2- ويلزم القياس الجيد محاولة الإجابة على الثلاثة أسئلة هي:

أ- ماذا نقيس؟ فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة أو النتائج الهامة.

ب- كيف نقيس؟ وتتعلق الإجابة بأسلوب ونطاق قياس الأداء، بمعنى هل سيتم قياس شامل للنتائج أم سيتم الاقتصار على بعضها (قياس جزئي) فبالنسبة لبعض الأنشطة يكون القياس فيها شاملا، وبعضها يكون جزئيا، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تقرير أي الأنشطة يجب قياس نتائجها بشكل شامل وأيضا بشكل جزئي.

ج- متى نقيس؟ ويتعلق بتوقيت القيام بعملية القياس، وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء أو بعد القيام بالنشاط وفي مرحلة التقييم يحتاج الأمر إلى الحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية، وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما :الملاحظة الشخصية والتقارير الرقابية.

3-1-3- أدوات وعوامل نجاح تقييم المؤسسات السياحية

نتطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المساعدة على تقييم المؤسسات السياحية ، وعوامل النجاح المساعدة على عملية التقييم، وفي الأخير التحديات التي تواجه عملية التقييم.

يستعمل في تقييم المؤسسات عدة وسائل وأدوات تساعد في نجاح وتسهيل عملية التقييم، وهذه الأدوات منها ما يستعمله الفريق المكلف بالتقييم، ومنها ما يستعمل بمشاركة كافة العاملين في المؤسسات السياحية .

ونذكر أهم هذه الأدوات المستعملة ما يلي:

1- المقارنة المرجعية.

2- بطاقة الأداء المتوازن.

3- العصف الذهني.

4- الإيزو.

5- طريقة الأسئلة QQOCPQ

تعد من الأدوات المهمة في تقييم الإستراتيجية حيث نتطرق مفهومها وأنواعها

1- المقارنة المرجعية Benchmarking (autissie,2009: p222) :

تعرف بأنها : " تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسات السياحية أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي "

إن نجاح المؤسسات السياحية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات يمكن إبرازها في النقاط التالية: (حمدان وآخرون، 2007: ص174)

أ- الاهتمام والعناية بالعملاء.

ب- تحسين العلاقة بالموردين.

ت- الأخذ في الحسبان تأثيرات أصحاب المصالح.

ث- فهم القابليات والقدرات أي وجود الموارد والإمكانات اللازمة للتنفيذ والنجاح.

ج- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية ودور الإبداع في النجاح.

إن المقارنة مع المنافسين تمكن الشركات السياحية من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان هذا المعدل اقل من معدلات المنافسين خطر. ويذهب البعض أيضا إلى أن القياس المقارن يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات الحالية في قياس وتحسين مستوى أدائها، وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات يمكن أن تتحصل عليها الشركات من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية. فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنجاعة في تحقيق الأهداف. حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 شركة سياحية متوسطة وكبيرة (Brulhart,2009 :p204)، أن هذه الشركات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع الشركات رائدة في هذا المجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90 %، حيث لم يقتصر التحسين على الأداء الاقتصادي فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين أداء الشركات السياحية .

رابعاً : الجانب العملي

ويخصص الجانب العملي هنا للدراسة من الناحية التطبيقية، حيث سيتم عرض وتحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض أداة الدراسة وصدق الأداة وثباتها، ثم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ، وتم اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج من البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS/PC+، ومن خلاله استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي، وأساليب الإحصاء التحليلي المناسبة لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

4-1- أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- الإحصاء الوصفي: يهدف الإحصاء الوصفي إلى تزويد مقاييس تلخيصية للبيانات المتوفرة عن عناصر العينة. حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2- اختبار (One Sample T-test): يستخدم هذا الاختبار لمقارنة المتوسطات الحسابية الفعلية لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع المتوسط الحسابي الفرضي وذلك لمعرفة فيما إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي الفعلي والمتوسط الحسابي الفرضي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة إحصائية (5%). ويتم استخدام هذا الاختبار وذلك لمقارنة درجة التأثير المحسوبة مع الوسط الحسابي الافتراضي لدرجة التأثير المقبولة والبالغة (3) وهذا الرقم عبارة عن مجموع بدائل إجابات أسئلة الاستبانة $(2+1)/(3)/2$.

3- اختبار كرونباخ الفا للمصداقية (Cronbach Alpha): لقد تم استخدام اختبار الموثوقية كرونباخ الفا لتبيان تناسق الأسئلة ولقياس مدى صدق وثبات أداة القياس واختبار درجة مصداقية البيانات وثباتها، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل كرونباخ الفا 0,60 أو 60%. بلغت قيمة معامل الفا لإجابات أسئلة الاستبانة على جميع الأسئلة (91.20%) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، وهذا يعني توفر درجة كبيرة من المصداقية في إجابات الأسئلة. ولقد تم اعتماد الفرضية العدمية والفرضية البديلة لاختبار الفرضيات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصنيف الإجابات، وتم إعطاء الأوزان الآتية للفقرات:

- 1- بدرجة كبيرة جداً، أعطيت خمس درجات، وتمثل (81%-100%) كنسبة تطبيق.
- 2- بدرجة كبيرة، أعطيت أربع درجات، وتمثل (61%-80%) كنسبة تطبيق.
- 3- بدرجة متوسطة، أعطيت ثلاث درجات، وتمثل (41%-60%) كنسبة تطبيق.
- 4- بدرجة قليلة، أعطيت درجتان، وتمثل (21%-40%) كنسبة تطبيق.
- 5- بدرجة قليلة جداً، أعطيت درجة واحدة، وتمثل (0%-20%) كنسبة تطبيق.

4-2-: وصف خصائص عينة الدراسة

ونظراً لأهمية فئتي فنادق خمس النجوم والأربع، ولما تشكل كنسبة مهمة من قطاع السياحي في الاقتصاد الإقليم، فإن هذه الدراسة ستجرى على الفنادق من هاتين الفئتين الموجودة في الإقليم، وذلك لصعوبة توفر المعلومات الكافية لإجراء الدراسة على الفنادق في المناطق الأخرى وبسبب بعدها الجغرافي. ونظراً لكبر حجم الفنادق وتعدد أعمالها، أصبح من الصعب إدارتها والإشراف عليها من قبل مالكيها أو إدارتها العليا. ولذلك ظهرت الحاجة لاستخدام مقاييس الأداء بطريقة الحديثة وباستخدام المقارنة المرجعية كأساس لبطاقة الأداء المتوازن وقياسه من خلال أربعة المحاور (المالي والزبائن والعمليات والتعليم والنمو) يحتاج إلى أنظمة رقابية لضبط ورقابة وتقييم أداء مديري هذه الإدارات، ومحاسبتهم والتأكد من ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم، ولتلبية هذه الحاجة ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لقياس هذه الإدارات والأقسام.

إن المساءلة المحاسبية تعد رد فعل للإدارة الحديثة بوظائفها المتطورة، لذلك كان من الضروري على المحاسب أن يطور نفسه ليهتم بربط وقياس الأداء بالأفراد

جدول (1)

أسماء الفنادق في الإقليم

الرقم	الخمس نجوم	الرقم	الأربع نجوم
1	تايتانيك - السليمانية	1	أبو سناء - السليمانية
2	كراند ملينيوم - السليمانية	2	بابيلون هوتيل - السليمانية
3	برنان - السليمانية	3	داوا هوتيل - السليمانية
4	رمادا - السليمانية	4	دولفين - السليمانية
5	هاي كريست - السليمانية	5	ميهاكو - السليمانية
6	روتانا - اربيل	6	كريستال - اربيل
7	ديفان - اربيل	7	كلاسي - اربيل
8	ميرسي هوتيل - اربيل	8	فريق هوتيل - اربيل
9	حيالي سويتس - اربيل	9	ريكسوس دھوك
10	شيراتون - دھوك	10	كريستال هوتيل دھوك

لقد تم توزيع الاستبانة على الإدارات ذات العلاقة بالموضوع في فنادق الإقليم
4-2-1- عدد الاستبانات الموزعة، والمستردة والصالحة للتحليل، ونسبة الاستجابة:

جدول (2)

عدد الاستبانات الموزعة، والمستردة والصالحة للتحليل، ونسبة الاستجابة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
36	27	75%

يتضح أن نسبة الاستجابة بلغت 75% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مناسبة وكافية لتحليل البيانات في مثل هذا النوع من الدراسات، وكما كان للزيارات الشخصية والعناوين الالكترونية أثر فعال في الحصول على هذه النسبة المرتفعة.

4-2-2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	9	18%
25 - أقل من 35 سنة	37	74%
35 - أقل من 45 سنة	-	-
45 - أقل من 55 سنة	4	8%
المجموع	50	100%

يشير الجدول السابق إلى أن 18% من العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، و 74% منها تتراوح أعمارهم بين (25 - أقل من 35 سنة)، أي أن ما نسبته 92% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 35 سنة، وهذا مؤشر جيد والتحمل والإبداع والأداء الأفضل. وأن 8% من العينة تتراوح أعمارهم بين (45 - أقل من 55 سنة).

4-2-3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	38	76%
ماجستير	8	16%
دكتوراه	4	8%
المجموع	50	100%

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس 76%، يليهم حملة درجة الماجستير 16% وحملة الدكتوراه 8%، وهذا مؤشر جيد على أن أفراد عينة الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبانة.

4-2-4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

جدول (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	35	70%
إدارة اعمال	8	16%
مالية ومصرفية	4	8%
اقتصاد	3	6%
المجموع	50	100%

يظهر من الجدول السابق أن 70% من العينة متخصصون في المحاسبة، و 16% من العينة إدارة الأعمال، و 8% من العينة مالية ومصرفية، وهذا يدل على تناسب تخصصات عينة الدراسة مع أهداف الدراسة ويدل أيضاً على معرفة المستجيبين بالأنظمة المحاسبية والإدارية. ويتوزع الباقي بين تخصص الاقتصاد.

4-2-5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

جدول (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
12%	6	مدير مالي
18%	9	مساعد مدير مالي
52%	26	محاسب
18%	9	مدقق داخلي
100%	50	المجموع

نلاحظ أن 52% من العينة هم من يعملون بوظيفة محاسبين، و 18% من العينة مساعدو مدير مالي، و 12% مدراء ماليين، و 18% مدققين داخليين.

4-2-6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

جدول (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
22%	11	أقل من 5 سنوات
64%	32	5 - أقل من 10 سنوات
12%	6	10 - أقل من 15 سنة
2%	1	15 - أقل من 20 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ أن ما نسبته 78% من أفراد العينة هم من الذين تتراوح خبراتهم بين 5 - أقل من 20 سنة، يدل هذا

على أن الخبرة العملية تعد جيدة لنسبة كبيرة من أفراد العينة، وأن هذا العدد من سنوات الخبرة يأتي مناسباً لطبيعة الأعمال والمهام الموكلة إليهم. وأن 22% من العينة أقل من 5 سنوات.

4-3- عرض البيانات واختبار الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي ،بعد الزبائن ، بعد العمليات ، بعد التعليم والنمو) بإستخدام المقارنة المرجعية لتحديد مدى ملائمة مقاييس الاداء المستخدمة حالياً في قياس اداء الشركات السياحية.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور المالي والزبائن

الرقم	المنظور المالي :	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد تنظيم مالي معتمد في الشركات السياحية		3.34	0.76
2	يبين إدارة المالية التقسيم الواضح في الشركات السياحية		3.48	0.75
3	يتم تحديد اختصاصات ومسؤوليات لإدارة الأموال في الشركات السياحية		3.16	0.78
4	يستخدم الشركات السياحية دليلاً مكتوباً يبين الإجراءات في الفنادق		3.16	0.80
5	العلاقات بين الأقسام والإدارات والمالية ويتم التنسيق بينها		3.32	0.80
6	يوجد وصف متسلسل لإجراءات المالية المختلفة في الشركات السياحية		3.38	0.78
المنظور الزبائن :				
7	يتم استخدام عدد شكاوي الزبائن كأحد المقاييس لتقويم أداء في الشركات السياحية		3.56	0.76
8	يتم استخدام معدل رضا الزبون عن الخدمات المقدمة له كأحد المقاييس لتقويم أداء في الشركات السياحية		3.18	0.71
9	يتم استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات مع الزبائن كأحد المقاييس لتقويم أداء في الشركات السياحية		3.36	0.60
10	يتم استخدام نسبة المبيعات المتحققة للزبائن الجدد كأحد المقاييس لتقويم أداء في الشركات السياحية		3.08	0.78
إجمالي الفقرات				
			3.34	0.76

نلاحظ من الجدول أعلاه ومن خلال تحليل الفقرات من (1-10) والخاصة بالمنظور المالي والزبائن أن المتوسط الحسابي لهذه المحاور بلغ (3.34) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3)، وبانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على وجود انسجام واضح وقلة التباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظورين. ولوحظ كذلك أن معظم الأسئلة وقعت في الفئة (61%-80%) كنسبة تطبيق، وهذا يعني أنه يوجد تحديد واضح لتقويم الأداء للفنادق الأقليم . ولتعزيز النتيجة تم استخدام اختبار One Sample T-test لتأكيد اختبار المنظورين (المالي والزبائن).

جدول (9)

نتائج اختبار (One Sample T-test) للفرضية الأولى

T المحسوبة	T الجدولية	T SIG	نتيجة الفرضية العدمية
7.55	3.39	صفر	رفض

نجد من مطالعتنا للنتائج في الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وكذلك قيمة (الف) أقل من (0.05). وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية،

وترفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة (H_a). وهذا يعني أنه يوجد تحديد واضح لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركات السياحية في الإقليم .

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمنظور العمليات والتعليم والنمو

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تخطيط للعمليات والنمو في الفنادق	3.22	0.70
12	يتم استخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة كأحد المقاييس لتقويم أداء في الفنادق	2.78	0.78
13	يتم استخدام نسبة الإنجاز من المعاملات المجدولة للمدد الزمنية المحددة (يوم،أسبوع، شهر، سنة) كأحد المقاييس لتقويم أداء الفنادق	2.90	0.70
14	تتسجم معايير الأداء في كل مركز مسؤولية مع أهداف الشركات السياحية	3.26	0.74
15	ان استحداث خدمات السياحية جديدة يمثل أحد المقاييس المستخدمة لتقويم أداء الفنادق	2.60	0.76
16	ان وجود إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات يمثل أحد المقاييس المستخدمة في الفنادق	3.32	0.79
المنظور النمو والتعليم :			
17	يتم استخدام عدد ساعات التدريب للموظف كأحد المقاييس الفنادق	2.94	0.88
18	يتم استخدام عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل كمقياس لتقويم الفنادق	2.84	0.77
19	ان تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الحديثة في تقديم الخدمة للزائن يمثل أحد المقاييس المستخدمة الخاصة في الفنادق	3.20	0.71
20	ان وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لديهم يمثل أحد المقاييس الفنادق	3.06	0.85
21	ان ربط استراتيجية الشركات السياحية البعيدة المدى مع نشاطاته القصيرة المدى يساعد على النجاح وتعزيز القدرة التنافسية	3.46	0.75
إجمالي الفقرات			
		3.04	0.86

وتشير نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل الفقرات من (11-21) والخاصة بالمنظورين (العمليات والتعليم والنمو) أن المتوسط الحسابي لهذه المنظورين بلغ (3.04) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3)، وإنحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على تقارب الإجابات، وليس هناك تشتت كبير في الإجابات حول المتوسط الحسابي لها. ولوحظ

كذلك أن درجة التطبيق (61%-80%) هي أكثر الإجابات تكراراً لأغلب الأسئلة وهذا يعني أنه يتم استخدام مقاييس الأداء للفنادق الإقليم. ولتعزير النتيجة تم استخدام اختبار One Sample T-test لتأكيد اختبار الفرضية الثانية.

جدول (11)

نتائج اختبار (One Sample T-test) للمنظورين العمليات والتعليم والنمو

T المحسوبة	T الجدولية	T SIG	نتيجة الفرضية العدمية
8.38	3.63	صفر	رفض

يظهر هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وكذلك أن قيمة (الفا) أقل من (0.05). وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha). وهذا يعني أنه يتم استخدام المقاييس الأداء في الفنادق الإقليم .

إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد مدى ملائمة مقاييس الاداء المستخدمة حالياً في قياس اداء الشركات السياحية

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستخدام المقارنة المرجعية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغايات تحديد الانحرافات	3.44	0.75
23	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد مدى ملائمة مقاييس استخدام نسبة عائد على الإستثمار في قياس أداء الفنادق	2.92	0.82
24	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد نسبة النمو في المبيعات لتحديد مقاييس الأداء في الفنادق	2.94	0.77
25	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد رضا الزبون عن الخدمات لملائمة المقاييس لتقويم الأداء في الشركات السياحية	3.04	0.78
26	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد نسبة المبيعات المتحققة للزبائن الجدد كأحد مقاييس لتقويم الأداء	2.82	0.91
27	إستخدام المقارنة المرجعية لأستخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة كأحد مقاييس المستخدمة لتقويم الأداء	2.90	0.78
28	إستخدام المقارنة المرجعية لإستحداث خدمات السياحية جديدة يمثل أحد مقاييس المستخدمة لتقويم الأداء	3.38	0.74
29	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد عدد ساعات التدريب للموظف كأحد مقاييس المستخدمة لتقويم الأداء الشركات السياحية	2.76	0.83
30	إستخدام المقارنة المرجعية للإقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل وتستخدم كمقياس الأداء في الشركات السياحية	2.66	0.74
إجمالي الفقرات		3.16	0.78

وتشير نتائج الجدول أعلاه ومن خلال تحليل الفقرات من (22-30) والخاصة بإستخدام المقارنة المرجعية أن المتوسط الحسابي لهذه الجدول بلغ (3.16) وهذا يشير إلى أن المتوسط الحسابي أعلى من متوسط أداة القياس (3) ولكن بدرجة ليست بكبيرة وبإنحراف معياري (0.78)، وهذا يدل على انخفاض التشتت في الإجابات، ويدل على تقارب الإجابات. ولوحظ كذلك أن درجة التطبيق (41%-60%) و (61%-80%) هي أكثر الإجابات تكراراً للأسئلة. وهذا يعني أنه يتم إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد مدى ملائمة مقاييس الاداء المستخدمة حالياً في قياس اداء الشركات السياحية في الإقليم.

ولتعزيز النتيجة تم استخدام اختبار One Sample T-test لتأكيد اختبار الفرضية الثالثة.

جدول (13)

نتائج اختبار (One Sample T-test) إستخدام المقارنة المرجعية

T المحسوبة	T الجدولية	T SIG	نتيجة الفرضية العدمية
6.39	3.27	صفر	رفض

فنجذ من مطالعتنا لنتائج الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وكذلك قيمة (الف) أقل من (0.05). وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha). وهذا يعني أنه يتم إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد مدى ملائمة مقاييس الأداء في الشركات السياحية في الإقليم، لذا وصلنا الى اثبات الفرضية الرئيسية للبحث .

خامساً:الإستنتاجات والتوصيات:

1-5- الإستنتاجات :

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم استخلاصها من خلال تحليل الاستبانة بالآتي:

- 1- أكد أغلب أفراد عينة الدراسة على وجود نظام الحديث التي يساهم في تطبيق المقارنة المرجعية في الفنادق الإقليم. إلا أن بعض هذه الفنادق لا يتم فيها تدريب العاملين وتشجيعهم .
- 2- أن التقارير في بعض الفنادق لا توفر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب ولا تختلف التقارير حسب المستوى المقدم إليه من حيث شموليتها.
- 3- أن متوسط إجمالي الفقرات كان أعلى من متوسط أداة القياس (3) ولكن بدرجة قليلة وقد يعود ذلك إلى أن بعض الفنادق الإقليم لا تقوم بإشراك العاملين في إعداد البيانات .
- 4- إن دوربطاقة الأداء المتوازن في الفنادق الإقليم تقوم بإستخدام أربعة أبعاد (البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات وبعد التعلم والنمو) لغرض تقييم الأداء

5- تقوم الفنادق الإقليمية بتحديد واضح لبطاقة الأداء المتوازن. وأشارت عينة الدراسة إلى أن بعض الفنادق الإقليمية يوجد لديها ضعف في الكفاءة والخبرة لدى الموظفين في القيام بأعمال على الرغم من توفر الخبرات الجيدة في الفنادق الإقليمية

6- أكد أفراد عينة الدراسة على وجود نظام تقارير متكامل لمتابعة وتقييم الأداء باستخدام المقارنة المرجعية في الفنادق الإقليمية.

5-2-: التوصيات.

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثون بما يلي:

- 1- العمل على تطوير وتنمية المهارات الإدارية والمحاسبية للعاملين ورفع مستواهم في الفنادق الإقليمية، وضرورة إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة تتعلق بالمقارنة المرجعية .
- 2- تدريب مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين على إعداد وصياغة التقارير من خلال عمل الدورات التدريبية من قبل الإدارات العليا في الفنادق .
- 3- العمل على تفعيل مقاييس الأداء باستخدام المقارنة المرجعية وخصوصاً في مجال الرقابة.
- 4- العمل على المحافظة على وجود نظام حوافز عادل يزيد الإهتمام العاملين في الفنادق الإقليمية، وربط هذه الحوافز بقياس أداء الفنادق .
- 5- يجب التنسيق بين البعد المالي والزبائن وكذلك البعد العمليات والتعلم والنمو، والعمل على توضيح العلاقات فيما بينها، والعمل على رفع مستوى العمل المقدم في المنشآت السياحية في الإقليم
- 6- والعمل على توفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب باستخدام المقارنة المرجعية لقياس أداء الفنادق .
- 7- ضرورة توجيه المدراء في الفنادق الإقليمية إلى إجراء المقارنات بين أرقام الأداء الفعلي وأرقام الأداء المخطط من أجل تقييم الأداء في الفنادق حتى تحقق أهدافها.

سادساً: المصادر

6-1- المصادر العربية :

- 1- بني حميدان ،خالد محمد ، إدريس وائل محمد صبحي ، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام الشركات ، عمان،2008
- 2- جودة ، محفوظ أحمد " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008
- 3- شهيرة ،عبد العزيز" إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، .العدد 03 ، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007
- 4- عوض ،فاطمة رشدي سويلم ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2007
- 5- محمد، عبد الرحيم ، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2008
- 6- الغالي ، طاهر محسن منصور الغالي، إدريس وائل محمد صبحي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
- 7- مرازقة، عيسى " مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2009
- 8- نبيل حمادي ، عبادي فاطمة الزهراء،" مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10- 11.نوفمبر 2009

6-2-المصادر الأجنبية :

- 1- Brulhart Franck, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, 2009
- 2- David autissier et al, l'Atlas du management les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, Eyrolles, Paris, 2009.
- 3- Fernandez Alian, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2007
- 4- Kaplan R، 'D.Norton، "The balanced scorerad, measures that drive performance " , Harvard business review, Jan- Feb, 1992
- 5- Mohlo , Jean Louis, Jean Charles Mathe, l'Essentiel du contrôle de gestion, 2ème édition, edition d'Organisation, Paris, 2000

سابعاً :الملاحق

ملحق رقم (1).

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

السيد/ المحترم.

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثون بإجراء دراسة حول دور بطاقة الأداء المتوازن كأساس للمقارنة المرجعية .. في عينة من الشركات السياحية . تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية وبيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات السياحية لما يمثله هذا القطاع من أهمية في الاقتصاد الوطني.

لذا نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بعناية مع وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تتوافق مع أراءكم الكريمة، مع إبداء أية ملاحظات ترونها مناسبة. علماً أن البيانات التي ستوفرها الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة وستكون موضع ثقة.

الباحثون

قائمة استقصاء المعلومات:

القسم الاول: بيانات شخصية .

الرجاء وضع اشارة (✓) في المربع المناسب:

1- العمر:

☐ أقل من 25 سنة	☐ 25 - أقل من 35 سنة	☐ 35 - أقل من 45 سنة
☐ 45 - أقل من 55 سنة		

2- المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس	☐ ماجستير	☐ دكتوراه
☐ أخرى		

3- التخصص العلمي:

☐ محاسبة	☐ إدارة أعمال	☐ مالية ومصرفية
☐ اقتصاد		

4- المركز الوظيفي:

☐ مدير مالي	☐ مساعد مدير مالي	☐ محاسب
☐ مدقق داخلي		

5- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 - أقل من 10 سنوات	☐ 10 - أقل من 15 سنة
☐ 15- أقل من 20 سنة		

الرجاء وضع اشارة (✓) أمام الاجابة المناسبة للأسئلة المرفقة وفقاً لما تراه ينطبق على الفندق الذي تعمل فيه، وذلك بالاعتماد على معيار الاجابة التالي:

- بدرجة كبيرة جداً وتمثل (81% - 100%) كنسبة تطبيق، أعطيت 5 درجات.
- بدرجة كبيرة وتمثل (61% - 80%) كنسبة تطبيق، أعطيت 4 درجات.
- بدرجة متوسطة وتمثل (41% - 60%) كنسبة تطبيق، أعطيت 3 درجات.
- بدرجة قليلة وتمثل (21% - 40%) كنسبة تطبيق، أعطيت درجتان.
- غير مطبقة نهائياً وتمثل (0% - 20%) كنسبة تطبيق، أعطيت درجة واحدة.

المحاور البحث واستخدام المقارنة المرجعية لمقياس الأداء الشركات السياحية .					
الرقم	السؤال	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة جداً
1	يوجد تنظيم المالي معتمد في الشركات السياحية				
2	يبين إدارة المالية التقسيم الواضح في الشركات السياحية				
3	يتم تحديد اختصاصات ومسؤوليات لإدارة الأموال في الشركات السياحية				
4	يستخدم الشركات السياحية دليلاً مكتوباً يبين الإجراءات في الفنادق				
5	العلاقات بين الأقسام والإدارات والمالية ويتم التنسيق بينها				
6	يوجد وصف متسلسل لإجراءات المالية المختلفة في الشركات السياحية				
7	يتم استخدام عدد شكاوي الزبائن كأحد المقاييس لتقويم أداء في الشركات السياحية				
8	يتم استخدام معدل رضا الزبون عن الخدمات المقدمة له كأحد المقاييس لتويعم أداء في الشركات السياحية				
9	يتم استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات مع الزبائن كأحد المقاييس لتقويم أداء في الشركات السياحية				
10	يتم استخدام نسبة المبيعات المتحققة للزبائن الجدد كأحد المقاييس لتقويم أداء في الشركات السياحية				
11	تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تخطيط العمليات والنمو في الشركات السياحية				
12	يتم استخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة كأحد المقاييس لتقويم أداء في الشركات السياحية				
13	يتم استخدام نسبة الإنجاز من المعاملات المجدولة للمدد الزمنية المحددة (يوم،أسبوع، شهر، سنة) كأحد المقاييس لتقويم أداء الشركات السياحية				
14	تتسجم معايير الأداء في كل مركز مسؤولية مع أهداف الشركات السياحية				
15	ان استحداث خدمات السياحية جديدة يمثل أحد المقاييس المستخدمة لتقويم أداء الشركات السياحية				
16	ان وجود إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات يمثل أحد المقاييس المستخدمة في الشركات السياحية				

17	يتم استخدام عدد ساعات التدريب للموظف كأحد المقاييس الشركات السياحية				
18	يتم استخدام عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل كمقياس لتقويم الشركات السياحية				
19	ان تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الحديثة في تقديم الخدمة للزبائن يمثل أحد المقاييس المستخدمة الخاصة في الشركات السياحية				
20	ان وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لديهم يمثل أحد المقاييس الشركات السياحية				
21	ان ربط استراتيجية الشركات السياحية البعيدة المدى مع نشاطاته القصيرة المدى يساعد على النجاح وتعزيز القدرة التنافسية				
22	تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لغايات تحديد الانحرافات				
23	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد مدى ملائمة مقاييس استخدام نسبة عائد على الإستثمار في قياس أداء الشركات السياحية				
24	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد نسبة النمو في المبيعات لتحديد مقاييس الأداء في الشركات السياحية				
25	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد رضا الزبون عن الخدمات لملائمة المقاييس تقويم الأداء في الشركات السياحية				
26	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد نسبة المبيعات المتحققة للزبائن الجدد كأحد مقاييس لتقويم الأداء				
27	إستخدام المقارنة المرجعية لأستخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة كأحد مقاييس المستخدمة لتقويم الأداء				
28	إستخدام المقارنة المرجعية لإستحداث خدمات السياحية جديدة يمثل أحد مقاييس المستخدمة لتقويم الأداء				
29	إستخدام المقارنة المرجعية لتحديد عدد ساعات التدريب للموظف كأحد مقاييس المستخدمة لتقويم الأداء الشركات السياحية				
30	إستخدام المقارنة المرجعية للإقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل وتستخدم كمقياس الأداء في الشركات السياحية				

ملحق رقم (2). أسماء الفنادق الإقليم:

الفنادق في الإقليم			
الرقم	الخمس نجوم	الرقم	الأربع نجوم
1	تايتانيك - السليمانية	1	أبو سناء - السليمانية
2	كراند مليونيوم - السليمانية	2	بابيلون هوتيل - السليمانية

3	برنان - السليمانية	3	داوا هوتيل - السليمانية
4	رمادا - السليمانية	4	دولفين - السليمانية
5	هاي كريست - السليمانية	5	ميهاكو - السليمانية
6	روتانا - اربيل	6	كريستال - اربيل
7	ديفان - اربيل	7	كلاسي - اربيل
8	ميرسي هوتيل - اربيل	8	فريق هوتيل - اربيل
9	حيالي سويتس - اربيل	9	ريكسوس دھوك
10	شيرتون - دھوك	10	كريستال هوتيل دھوك