

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي

دراسة حالة "وزارة السياحة والآثار الأردنية"

The Impact of Using the Balanced Scorecard

On Enhancing Marketing Innovation

A Case Study "Ministry of Tourism and Antiquities of Jordan"

إعداد الطالب: رائد محمد حامد الشهبان

الرقم الجامعي: 401210160

إشراف الأستاذ المشارك الدكتور: أحمد الزامل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2014

### تفويض

أنا راند محمد حامد الشهوان أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: د. محمد الشهوان

التاريخ: ١٦/١٤٤١هـ

التوقيع: [موقعة]

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي

دراسة حالة "وزارة السياحة والآثار الأردنية"

وأجيزت بتاريخ 1 / 6 / 2014

### أعضاء لجنة المناقشة:

..... 	مشرفاً	أحمد الزامل	الدكتور
..... 	عضواً داخلياً	ليث الربيعي	الاستاذ الدكتور
..... 	عضواً خارجياً	اسعد ابو رمان	الاستاذ الدكتور

# الاستهلال

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

صدق الله العظيم

(سورة النمل الآية 19)

# الشكر

الحمد لله أقصى بملغ الحمدِ .... والشكر لله من قبلٍ ومن بعدِ

إن القلم ليعجز أحياناً عن التعبير عما أشعر به من مشاعر التقدير والشكر والعرفان لأستاذي

الفاضل (الأستاذ المشارك الدكتور: أحمد الزامل) الذي لم يألُ جهداً بإشرافه وتوجيهاته، فكان نِعَمَ

الموجّه والمعين فجزاه الله خير الجزاء ومنحه الصحة والهناء.....

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس اللجنة وأعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين شرفوني

بحضورهم لمناقشة رسالة الماجستير وإعطائي النصح والإرشاد ...

لهم مني كل الشكر والتقدير والمحبة والإحترام

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل كل التقدير والإحترام

# الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

"والذي اطال الله عمره"

إلى الحب الصادق والحنان المتدافق الذي يكفي العالم..... إلى من علمني صبرها الصبر..... وعندها بأن الحياة مع اليأس..... إلى الهلال إلى البسمة الغالية لفرحي والدمعة السابقة لحزني..... إلى من كانت الجنة تحت أقدامها وكان نجاحي مرهوناً برضاها.....

"أمي الغالية"

إلى أخي ممدوح..... إلى من كان لي العون ونعم المعين في السراء والضراء..... إلى شرايين القلب..... إلى منيع فخري واعتزازي ... وأخواني نمر واحمد

إلى...رفيقة دربي...وعديتي في حياتي...التي ضحكت بالكثير لأجلي...ولم تتوانى لحظة عن دعمي ... فكانت على الدوام مثلاً يحتذى في الخلق... ورمزا للنبل والوفاء بأسمى معانيها ..

"زوجتي الغالية"

إلى الذهب العتيق الذي لا يطغى عليه بريق.... إل نبع الحب الحقيقي الذي لا ينتهي

"أخواني"

إلى مقل العين..... ومهجة القلب..... ابنائي... عرين... خالد...محمدخير، وأبناء أخي "عبد الله، رغد، صبا"

"وأخيراً إلى كل من كن لي المحبة والاحترام"

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
و	الإهداء
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1 مقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 أهمية الدراسة
5	5-1 فرضيات الدراسة
6	6-1 انموذج الدراسة
7	7-1 حدود الدراسة
7	8-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1-2 الإطار النظري للدراسة
11	1-1-2 ماهية بطاقة الأداء المتوازن
16	2-1-1-2 بطاقة الأداء المتوازن، الأهمية والخصائص والمزايا
65	2-2 مفهوم الابداع وأهميته
78	3-2 الدراسات السابقة
96	3-3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

98	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
98	1-3 المقدمة
98	2-3 منهجية الدراسة
98	3-3 مجتمع وعينة الدراسة
105	3-4 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
105	3-5 المعالجة الاحصائية المستخدمة
106	3-6 صدق أداة الدراسة وثباتها
109	<b>الفصل الرابع: وصف متغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها</b>
110	1-4 المقدمة
110	2-4 وصف متغيرات الدراسة
141	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>
142	1-5 المقدمة
142	2-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات
147	3-5 التوصيات
148	قائمة المصادر والمراجع
159	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	مجموعة التوازنات الأربعة التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن	جدول رقم (1/2)
51	يوضح المقاييس الزبونية لاستراتيجيات الأعمال والجوانب (المجالات) المالية	جدول رقم (2/2)
99	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	جدول رقم (1/3)
100	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	جدول رقم (2/3)
101	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (3/3)
102	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	جدول رقم (4/3)
103	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	جدول رقم (5/3)
104	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	جدول رقم (6/3)
107	معاملات ثبات اداة الدراسة	جدول رقم (7/3)
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيمة المضافة	جدول رقم (1/4)
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير المقاييس الخاصة للزبائن	جدول رقم (2/4)
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية	جدول رقم (3/4)
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير التعلم والنمو	جدول رقم (4/4)
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الابداع المتعلق بالخدمات السياحية	جدول رقم (5/4)
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الابداع المتعلق بالترويج	جدول رقم (6/4)
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الابداع المتعلق بالتسعير	جدول رقم (7/4)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الابداع المتعلق بالتوزيع	جدول رقم (8/4)
123	نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج	جدول رقم (9/4)
124	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار	جدول رقم (10/4)
125	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استخدام بعد القيمة المضافة للمعنيين في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار	جدول رقم (11/4)
126	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الزبائن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار	جدول رقم (12/4)

127	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد العمليات الداخلية في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار	جدول رقم (13/4)
128	نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج	جدول رقم (14/4)
129	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها المختلفة في الابداع المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والاثار	جدول رقم (15/4)
130	نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج	جدول رقم (16/4)
131	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تعزيز الابداع المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار	جدول رقم (17/4)
132	نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج	جدول رقم (18/4)
133	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تعزيز الابداع المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار	جدول رقم (19/4)
135	نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج	جدول رقم (20/4)
136	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تعزيز الابداع المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار	جدول رقم (21/4)
138	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار تعزى للمتغيرات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي	جدول رقم (22/4)
139	نتائج اختبار شيفية	جدول رقم (23/4)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
160	أسماء المحكمين	الملحق الأول:
161	أداة الدراسة (الاستبيان)	الملحق الثاني:

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي

دراسة حالة "وزارة السياحة والآثار الأردنية"

The Impact of Using the Balanced Scorecard

On Enhancing Marketing Innovation

A Case Study "Ministry of Tourism and Antiquities of Jordan

إعداد الطالب: رائد محمد حامد الشهبان

إشراف الأستاذ المشارك الدكتور: أحمد الزامل

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار وذلك من خلال دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في الابداع التسويقي (الابداع المتعلق بالخدمة والترويج والتسعير والتوزيع)، تبرز أهمية الدراسة الحالية كونها تتعلق بموضوع بطاقة الأداء المتوازن وما لها من تأثير كبير على مختلف العمليات الإدارية والتسويقية وتتبع أهميتها من قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الابداع التسويقي كذلك تستمد أهميتها من أهمية الابداع التسويقي في عمل وزارة السياحة والآثار الأردنية من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها: بينت الدراسة وجود تأثير دال احصائيا لبطاقة الابداع المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار ، وهذا يشير الى أن أبعاد بطاقة الابداع

المتوازن (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) تساعد على القيام بالعمليات الادارية بشكل يساعد على تحسين الاداء وتطوير العمليات الادارية بما يعزز القدرة على تسويق خدماتها والمواقع السياحية الاردنية. وتوصي الدراسة بضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي تعزز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وترسيخ مفاهيم الالتزام المؤسسي عند المبحوثين بشكل يدفعهم نحو مزيد من الالتزام والسعي للوصول إلى مستوى عال من الولاء التنظيمي. والعمل على إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بتطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن في قطاعات اقتصادية أخرى كالبنوك وشركات الطيران والتأمين والجامعات والمؤسسات الحكومية.

## **The Impact of Using the Balanced Score card**

### **On Enhancing Marketing Innovation**

#### **A Case Study"Ministry of Tourism and Antiquities of Jordan**

**Prepared by:**

**Raed Mohammed Hamid al-Shahwan**

**The supervision of**

**Ahmad Zamil**

#### **Abstract**

The aim of this study was to describe the effects of the balanced scorecard on enhancing marketing innovation in the Ministry of Tourism and Antiquities, through the study of the effect of balanced scorecard dimensions (financial perspective, customer perspective, the perspective of internal processes, Learning and growth perspective) on enhancing marketing innovation (innovation on the service, promotion, pricing and distribution), highlights the importance of the current study as they relate to the subject of the balanced scorecard and its significant impact on the various administrative processes, marketing and derive their importance from a lack of Arab Studies on the subject of innovation catalog also derives its importance from marketing innovation in the work of the Ministry of Tourism and Antiquities of Jordan through applying the balanced scorecard.

The study found many of the results is the most important: The study showed the presence of the effect statistically significant for the balanced scorecard in the promotion of marketing innovation at the Ministry of Tourism and Antiquities, and this indicates that the dimensions of the balanced scorecard (value added, internal processes, learning and growth) help to do administrative operations way that would help improve the performance and development of administrative processes

so as to enhance the ability to market their services and tourist sites of Jordan. The study recommends the need to provide integrated metrics working on linking processes short-term long-term goals sufficiently enhance the elements by applying of balanced scorecard. And consolidate the concepts of institutional commitment when respondents are pushing them towards more commitment and endeavor to reach a high level of organizational loyalty. And work on further studies regarding the Applying the balanced scorecard measurement system in other economic sectors such as banks, insurance and Airlines, universities and government institutions.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 انموذج الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 محددات الدراسة

9-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 مقدمة:

تخضع المشروعات الخدمية الحديثة لعوامل تطور ونمو مستمرين ، وحتى تكون منظمات الأعمال في بيئتنا العربية قادرة على المنافسة مع مثيلاتها في الدول الأخرى، لا بد من تطبيق المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، خاصة وأنها تعيش في ظل ثورات عدة في مجالات مختلفة منها ثورة المعلومات والاتصالات وثورة في التكنولوجيا، وبنفس الوقت تطور في المفاهيم السائدة ومنها ثورة العولمة، فهي بحاجة إلى توظيف كل ما هو جديد في الإدارة والذي أثبت تحقيق المردودات المطلوبة، مثل **بطاقة الاداء المتوازن** التي تمكن المنظمات من تقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة مناظير بدلاً من الاقتصار على المنظور المالي بالرغم من أهميته، حققت المنظمات التي استخدمت هذه البطاقة عوائد كبيرة مما ساعدها على النجاح بالوصول إلى ما هو مطلوب منها وفق رؤيتها والاستراتيجية المحددة وإرضاء مجتمعها بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين والمالكين والعاملين فيها. (الغالبى وادريس، 2007: 127)

إضافةً الى انها تعد من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظراً لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد، البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد العميل الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرتة للمنظمة، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة، وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل المنظمة (الغريب، 2012: 3).

إن المنظمات التي تمتلك مواطن القوة تعبر عن نفسها بشكل أنموذجي من خلال تقديم المنتجات التي يصعب على المنظمات تقليدها وخاص المنظمات التي تمتلك الكفايات المتميزة التي تعد حجر الزاوية بالنسبة لمزاياها التنافسية ، كما إنها تساعد المنظمة على خفض الكلف المرتبطة بعملية خلق القيمة وفرض السعر المناسب وأخيراً تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (الدوري و صالح، 2009).

و في عالم تسوده السرعة ويحكمه إيقاع العصر تواجه وزارة السياحة والآثار في الاردن منافسة إقليمية كبيرة تفرض عليها العمل على زيادة قدرتها التسويقية بما يتلائم مع أهمية الدور الذي تقوم به في إجتذاب السياح العرب والأجانب من خلال تطوير مختلف العمليات التي تقوم بها لتلبية حاجات ورغبات السياح وتطوير أساليب العمل وفق مفاهيم إدارية حديثة من أهمها بطاقة الأداء المتوازن بما يعزز الابداع التسويقي لديها.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

ان الغرض من هذه الدراسة الوقوف على مستوى تأثير استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية في ضوء تزايد الاهتمام بزيادة القدرة التنافسية للخدمات السياحية الاردنية مما يتطلب تطبيق مفاهيم ادريّة حديثة لتطوير عملياتها ومنها مفهوم **بطاقة** الاداء المتوازن التي تعد من المفاهيم الادارية الحديثة.

من هنا فان الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

ما أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أثر استخدام منظور القيمة المضافة للمعنيين على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية ؟
- ما أثر استخدام منظور العمليات الداخلية على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية ؟
- ما أثر استخدام منظور التعلم والنمو على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية ؟
- ما أثر استخدام منظور الزبائن على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية ؟

### 1-3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار وذلك من خلال ما يلي :

- قياس تأثير استخدام منظور القيمة المضافة للمعنيين على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية .
- قياس تأثير استخدام منظور العمليات الداخلية على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية.
- قياس تأثير استخدام منظور التعلم والنمو على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية .
- قياس تأثير استخدام منظور الزبائن على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار الاردنية .

### 1-4 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية كونها تتعلق بموضوع بطاقة الأداء المتوازن وما لها من تأثير كبير على مختلف العمليات الإدارية والتسويقية وتتبع أهميتها من قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الابداع التسويقي كذلك تستمد أهميتها من أهمية الابداع التسويقي في عمل وزارة السياحة والآثار الأردنية من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبشكل أكثر تحديداً تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العملية والعلمية التالية:

- 1- تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تحقيق الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار مما سيسهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافها من منظور استراتيجي .
- 2- المساهمة في تطوير عمل وزارة السياحة والآثار بالاعتماد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مختلف العمليات في الوزارة.
- 3- تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق علمية جديدة في مجال بطاقة الأداء المتوازن و الابداع التسويقي.
- 4- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحقيق الاستفادة لوزارة السياحة والآثار ومتخذي القرارات فيها من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج تساهم في تطوير عملياتها.

## 5-1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار.

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والآثار.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والآثار.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والآثار.

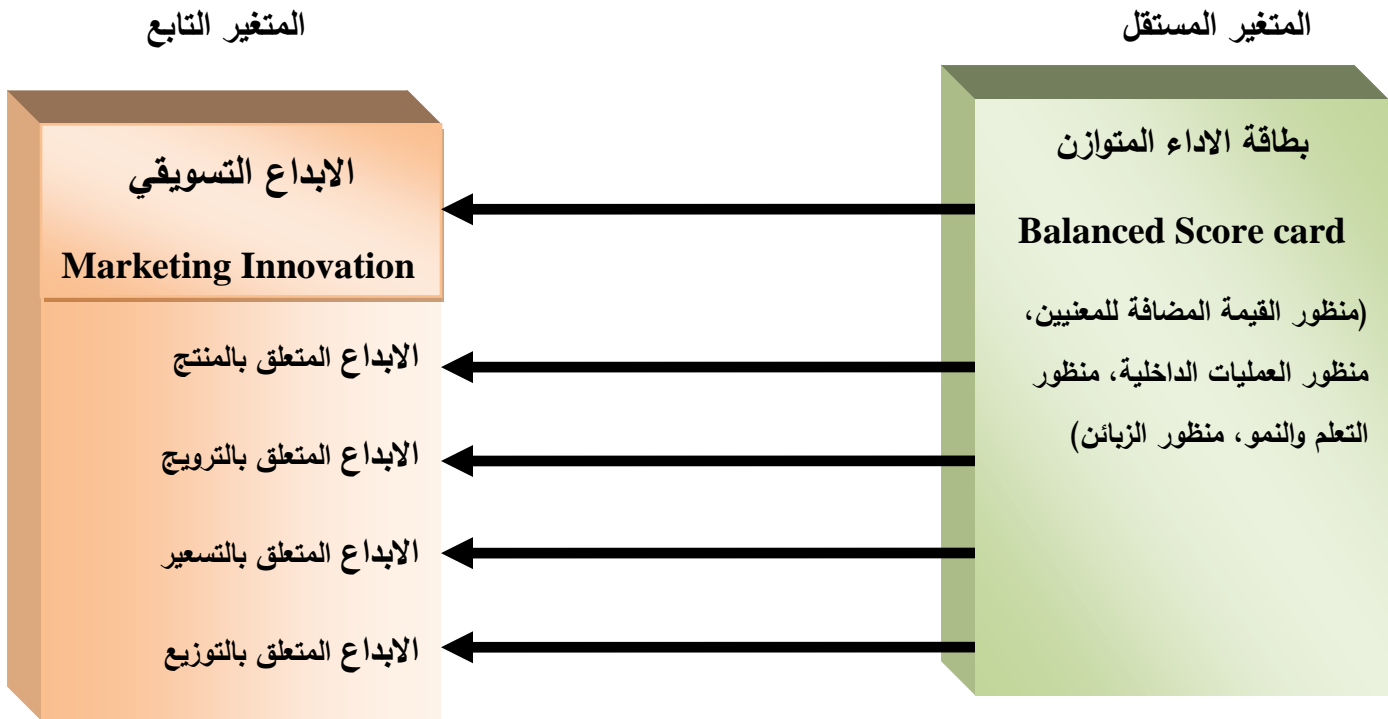
**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والآثار.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والآثار تعزى للمتغيرات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار تعزى للمتغيرات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

### 6-1 نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة بالاعتماد على دراسة الخولي (2001)، دراسة البشتاوي (2001)، ودراسة العامري والغالبي (2003)، ودراسة زويلف ونور (2005)، دراسة العزاوي وسلمان والنعمي (2009)، دراسة زيدان والعجومي واحمد والغماري (2011) ، دراسة النجار (2012) .



## 7-1 حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى :

**الحدود المكانية:** والتي تتمثل في وزارة السياحة والآثار/عمان.

**الحدود البشرية:** والمتمثلة في جميع العاملين في وزارة السياحة والآثار/عمان.

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة خلال العام الدراسي 2013-2014

## 8-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

**بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard :** وتعرف إجرائياً على أنها نظام يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ والمناظير (القيم المضافة للمعنيين ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، الزبائن ) التي تساهم في تغيير نظام العمل في وزارة السياحة والآثار ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء للوصول إلى تطوير ادائها بشكل كامل.

- **منظور القيمة المضافة للمعنيين Value-added Perspective for those Involved :** ويعرف اجرائياً ما سنتضيفه بطاقة الاداء المتوازن من قيمة اضافية تميز خدماتها فيما يقصد بالمعنيين جميع الأطراف المستفيدة من خدمات القطاع، والذين يسعون للحصول عليها، وتضم هذه الأطراف: السياح والعاملين في وزارة السياحة والقطاعات الأخرى التي تقدم خدمات للسياح، مثل الفنادق والمطاعم، وتم قياسها من خلال الاسئلة التالية (8-1) .

- **منظور العمليات الداخلية Internal Processes Perspective :** ويعرف إجرائياً على أنه جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها وزارة السياحة بهدف تلبية حاجات ورغبات السياح بما يحقق رضى العاملين و بما ينعكس بشكل إيجابي على رضا السياح، وتم قياسها من خلال الاسئلة التالية (8-1) .

- **منظور النمو والتعلم The Perspective of Growth and Learning :** ويعرف إجرائياً على أنه مستوى إهتمام وزارة السياحة والآثار بتطوير وتحسين المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملين بما يعود بشكل إيجابي على وزارة السياحة والآثار. وتم قياسها من خلال الاسئلة التالية (8-1) .

- منظور الزبون The Perspective of the Customer : ويعرف إجرائياً على أنه البعد المرتبط برضا السياح الأردنيين والعرب والأجانب عن الخدمات السياحية التي تقدمها وزارة السياحة والآثار. وتم قياسها من خلال الاسئلة التالية (1-5) .
- الابداع التسويقي Marketing Innovation : ويعرف إجرائياً على أنه قدرة وزارة السياحة على تطوير برامجها التسويقية وتقديمها بشكل أكثر ملاءمة وبما يعزز القدرة التنافسية للوزارة . وتم قياسها من خلال الاسئلة التالية (1-23) .

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري للدراسة

2-2 مفهوم الإبداع وأهميته

3-2 الدراسات السابقة



## الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 الإطار النظري للدراسة

إن أول ابتكار لبطاقة الأداء المتوازن كان في عام 1987 في شركة (Analog Devices) وهي شركة متخصصة بأعمال أشباه الموصلات في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة، ويعود الفضل بابتكارها لكلا من (Kalpan & Norton).

وما أضافته هذه البطاقة باعتبارها أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة استراتيجية اعتمادها أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمات بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ اعتمد هذا المنظور لعقود من الزمن وخاصة نظام شركة (Dupont) الفرنسية وتمخض هذا الإنجاز بعد بحث أجرى على (12) شركة التي كان أدائها يتسم بالضعف، واستغرق هذا البحث عاماً كاملاً، واستطاعت هذه الشركات من تحسين أدائها بشكل ملحوظ. إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية، التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وإن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي تربط بالجودة، وحجم السوق، ورضا العملاء والعاملين، يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي توجه الأداء المالي، إذ أن القصور فيها يوفر إنذاراً مبكراً بوجود قصور معين في الأداء المالي ويجعل من الممكن إتخاذ الاجراء العلاجي لتخفيض الضرر في النتائج المالية (أبو فضة، 2006).

شهدت بطاقة الأداء المتوازن اهتماماً واسعاً سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحاً ملفتاً، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل

للإدارة الإستراتيجية. وأسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها للأداء الاستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية (البشتاوي، 2001: 23).

وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط (البشتاوي، 2001: 45).

## 2-1-1 ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تترجم بطاقة الأداء المتوازن مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط ومع أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وان الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي (أبو فضة، 2003: 45).

أصبحت بطاقة الأداء ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء ووظيفتها تقوم على أساس تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وإنما أصبحت نظاماً إدارياً متكاملماً يسعى إلى

زيادة الفلسفة المنظمة لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي والإداري فضلاً عن دورها في تشخيص المشاكل التنظيمية التشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدورة التخطيط والعمل والتدقيق والتصحيح.

## 2-1-1-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن انسجاماً مع توجهات البحث ، إذا عرفنا بطاقة الأداء المتوازن على أنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي / التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة"، وعلى الرغم من استعداد الكثير من المنظمات لامتلاك أنظمة قياس الأداء التي تجمع فيها بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) إلا أنها غالباً ما تستخدمها للرقابة والتغذية العكسية في العمليات قصيرة الأجل على مستوى المنظمة (خشارمة، 2002: 33).

عرفت بأنها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين، الأول تحويل الاستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المنظمة والثاني، توصيل تلك الاستراتيجية إلى كل أجزاء المنظمة ، وأوردت شركة (Siemens) الألمانية ثلاثة تعريفات رئيسية للبطاقة، وعلى النحو الآتي(خشارمة، 2002: 47):

1. أداة لقياس المنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها، وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس نحو موازنة مجموعة المنظورات.

2. وسيلة للفوز بتوقعات العملاء وقدرة المنظمة لملائمة وإرضاء رغبات العملاء..

3. ترجمة الاستراتيجية ، الرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار .

أما التعريف الأشمل فهو لكل من (Kaplan & Norton) بنظراتهما للبطاقة باعتبارها نظاماً متكاملًا، وهو يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم، إذ عرفها بأنها نظام يقدم مجموعة متماكسة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال، وإتصال الاستراتيجيات بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة.

كما أن هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، ومن أهمها:

- بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة (القرني، 2010).
- بطاقة الأداء المتوازن: هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف، وتركمان، 2006: 114).

تسعى أغلب المنظمات في العالم إلى اعتماد منهجية واضحة في استخدامها لمعلومات وأدوات قياس الأداء في تحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وفي توزيع الموارد ووضع الأولويات، والتأكيد على السياسة الحالية أو إتجاهات البرامج أو تغييرها من أجل تلبية تلك الأهداف وتقرير النجاح في الوصول إلى الأهداف

المنشودة، وتعد بطاقة الأداء المتوازنة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف (سمرين، 2005: 53).

عرفت بأنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) التي تقدم للمديرين بالمستوى الإداري الأول (الإدارات العليا) صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم. وقد وسع (Kaplan & Norton) هذا التعريف لاحقاً إذ عرفها بأنها "أداة تسمح للمدراء بإلقاء النظر على المنظمة من خلال أربعة منظورات مهمة بتوفيرها الإجابة على أربعة اسئلة أساسية (الغروري، 1998: 154):

- كيف ينظر لنا العملاء (منظور العملاء).
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟ (منظور التعلم والنمو).
- كيف ننظر إلى المساهمين ؟ ( المنظور المالي).
- كيف ننظر إلى العمليات؟ (منظور العمليات الداخلية).

إن بطاقة التقديرات المتوازنة تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات الأربعة والمتمثلة بالمنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والتي سيتم بحثها لاحقاً.

وباعتماد الرؤية الاستراتيجية التي تشير إلى مجموعة واسعة وشاملة من المقاصد، وهي تصف استكشاف المستقبل مع مراعاة خصوصية الوسائل التي تستخدم لتحقيق النهايات المرغوبة، وأشارت

دراسة بأن المنظمات التي تمتلك رؤية استراتيجية تتفوق في أدائها على منافسيها بعدد من المرات (سمرين، 2005: 60).

ومن خلال الرؤية الاستراتيجية تضع المنظمات استراتيجياتها التي تمثل تصورها لما ترغب أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية وصولها إلى ذلك، وعليه فالاستراتيجية عبارة عن الإطار المرشد للإختيارات في مجال السلع والخدمات والأسواق والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة.

### فوائد بطاقة الاداء

من خلال البحوث والدراسات شخّصت مجموعة من الفوائد التي تحققها هذه البطاقة، ونستطيع تلخيص أهميتها بالنقاط التالية (الغروري، 1998: 123):

1. تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
2. تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
3. تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة (الغروري، 1998: 123).
4. مساعدة المنظمات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء ، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المنظمة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.

5. التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤوليات الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المنظمة.

6. توضيح الرؤية وتحسين الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.

## 2-1-1-2 بطاقة الأداء المتوازن (الأهمية والخصائص والمزايا):

### أولاً : أهمية بطاقة الاداء المتوازن

تبرز اهمية بطاقة الاداء المتوازن في عمل المنظمات من خلال ما يلي :

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتنويع المفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون (غزال، 1994).
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي

الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

قدم (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) في عام 2010 مقياس الأداء المتوازن

كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، وكذلك نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية (زغلول، 2010: 13):

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رأسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً (كراسنة، 2003: 56).
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.



- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، تعتمد البطاقة على السبب والنتيجة و ذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راقى وحديث وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي (وهيب وآخرون، 1993: 45).

## ثانياً : الفوائد المحتملة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

على النقيض من نظام القياس يمكن لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظام إدارة أن تعود بالنفع للإدارة وحملة الأسهم على النحو التالي (وهيب وآخرون، 1993: 55):

1. مساعدة الإدارة في توضيح إستراتيجيتها لحملة الأسهم.
2. المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين.
3. موازنة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع إستراتيجية المؤسسة.
4. ربط الغايات الإستراتيجية مع الأهداف طويلة الأمد والميزانيات.
5. تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح.
6. الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية.
7. تدعيم زيادة المحاسبة وتحقق الشفافية.
8. تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة.

## ثالثاً : التحديات التي تواجه تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

1. تتطلب مستوى عالي من الالتزام التنظيمي وتقتضي بذل جهود حثيثة ومدعومة من أجل التنفيذ الكامل لها (السلمي، 1999: 160-161).
2. يمكن أن تخلق شعور بالخوف بين الموظفين بما أن بطاقة الأداء المتوازن ترفع درجة الوضوح والمحاسبة.

3. قد يكون معدل التبني لها أبطأ بسبب التحديات الخاصة بتدريب قوة عاملة كبيرة على المنهجية والافتقار للبيانات والمعلومات الضرورية لبناء بطاقة أداء متوازن إضافة إلى العقبات التكنولوجية.

#### رابعاً : السمات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتصف بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من السمات، وهي كما يلي (الرفاتي، 2011: 29-30):

1. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج متعدد الأبعاد أو متعدد المنظورات وحددها كلاً من ( Kaplan and norton) بأربعة أبعاد وأضاف بعض الباحثين بعداً خامساً أو سادساً حسب الخريطة الإستراتيجية التي يتبناها الباحث، وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على التوازن بين الأبعاد وكذلك التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن توازن بين كلاً من مؤشرات قياس محركات الأداء المرحلية المستقبلية ومؤشرات قياس النتائج المحققة للأهداف كما تحقق بطاقة الأداء المتوازن أنواع مختلفة من التوازن كما هي موضحة في الجدول رقم ( 1/2 ) على النحو التالي (يوسف، 2005: 133):

## الجدول رقم (1/2)

مجموعة التوازنات الأربعة التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات قياس النتائج المحققة للأهداف	مؤشرات قياس محركات الأداء المرحلية
المقاييس التوصيفية	المقاييس الإستراتيجية
الخطر والتكلفة	المنفعة والقيمة المحققة
انخفاض الخطر/انخفاض المنفعة	ارتفاع الخطر/ارتفاع المنفعة

المصدر: يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص133.

ومن أجل تحقيق التوازن في أنظمة قياس وتقويم الأداء يستلزم توفر متطلبين أساسيين وهما (الرفاتي، 2011: 33):

- أ. أن يعكس قياس وتقويم الأداء والفهم والاستيعاب لمسببات الأداء الناجح لتحقيق الغايات الأساسية وأن تعرض كلاً من الأداء وموجهاته.
- ب. على أنظمة قياس وتقويم الأداء أن تقيس الأنشطة الأكثر أهمية من حيث التنظيم، وتلك الأنشطة تقدم القدرة على تحقيق الغايات الأساسية.

2. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية من خلال علاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها خريطة الإستراتيجية.

3. محدودية عدد مؤشرات الأداء المالية وغير المالية انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود المتمثلة في إتاحة المعلومات بالقدر الذي يتلاءم مع طاقة متخذ القرار.

4. تتيح بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات التعرف على أفضل أداء لدى المنافسين من خلال المدخل المرجعي من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة بمعيار أفضل أداء في الأسواق المنافسة حيث تقاس الأنشطة الأكثر أهمية للمنظمة.

5. تمكن المنظمة من تقويم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي.

ويلخص (موريسوى) جوهر بطاقة الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة ( Nomura Research Institute, NRI) من تقديم إطار لبطاقة الأداء المتوازن تم استخدامه في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية (Morisawa, 2002: 1-15):

1. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

2. تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.

3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

4. نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

5. توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

وتوصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارة متكامل بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة حيث يتألف من ثلاثة عناصر كما يلي (Niven, 2002: 12-21) :

#### أ. نظام قياس:

بطاقة الأداء المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف أكثر تحديداً ومؤشرات أكثر دقة في القياس ينقاسها الجميع وتجعل من استراتيجيات المنظمة إستراتيجية نشطة وأفعال وليس مجرد أطروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع.

#### ب. نظام إدارة استراتيجي:

وذلك لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجبات أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها البعيدة.

#### ج. أداة اتصال وتواصل:

فالقياسات في إطار البطاقة تعطي إمكانية لتقاسم مشترك للمعرفة كما أن المقاييس تساهم في إثراء الحوار والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير الضرورية اللازمة بأكفاً الطرق وبسهولة.

## خامساً : مزايا بطاقة الأداء المتوازن:

ومن ابرز مزايا تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ما يلي (عبد الحليم، 2005: 1-34):

1. تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.
2. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنشأة.
3. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
4. تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
5. تساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
6. تمد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.
7. تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنشأة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة مع (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).
8. تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.
9. تؤدي إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً.

## 2-1-1-3 الانتقادات الموجهة لبطاقة الاداء المتوازن :

واجهت بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الانتقادات واهمها ما يلي (الخالوي، 2001: 35-39):

### أولاً: فرض وجود العلاقات السببية:

اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على هذا الفرض الرئيس وهو وجود علاقات سببية بين الأبعاد الأربعة للبطاقة، حيث أنه من الواجب التمييز بين العلاقات المنطقية وعلاقات السببية، فالعلاقات المنطقية لا يمكن إثبات صحتها تطبيقياً، أما علاقات السببية فهي تحتاج إلى مشاهدات تطبيقية حتى يمكن إثبات صحتها، إن فرض العلاقات السببية مشكوك فيها من خلال التحليل التالي (الخالوي، 2001: 35-39):

1. البعد الزمني: حيث أن العلاقة السببية تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، ولكن لم يؤخذ ذلك بالاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون الأخذ في الاعتبار أي فاصل أو بعد زمني.

2. العلاقة بين المقاييس: يقدم التحليل الاقتصادي الحديث انتقاداً لفرض علاقة السببية بين تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء وتحقيق نتائج مالية جيدة، حيث أن السعر الأمثل من وجهة نظر المنظمة قد لا يكون ذلك بالنسبة للعملاء والذين يرغبون في الحصول على أسعار أقل من السعر الأمثل، ويؤدي هذا السعر الأقل إلى زيادة رضا العملاء، ويعبر فائض المستهلك عن زيادة منفعة المستهلك عن سعر السلعة السوقية والتي تعكس رضا العملاء، ويفترض أنه كلما زادت منفعة المستهلك مقارنة بما يدفعه ثمناً للسلعة كلما زاد ذلك من رضائه، وهذا يؤكد أن العلاقة بين رضا العملاء والنتائج المالية هي



علاقة منطقية وليست سببية، فإن أي صفقة مع العميل مشروطة برضائه، ولأن الأرباح مشروطة برضاء العملاء وليس بسببها.

3. العلاقة المتداخلة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: لا تعتبر باتجاه واحد ولكنها علاقة دائرية، فإن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تعتمد على بعضها البعض بعلاقات في اتجاهين، لذلك فإن فرض العلاقات السببية قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء.

تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً هرمياً مما يعرضها للانتقادات على النحو التالي (الرفاتي، 2011: 34):

1. لا تأخذ في الاعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالإستراتيجية والتي تتمثل في المخاطر المرتبطة بالأحداث التي تقع وتهدد أو تعوق تنفيذ الإستراتيجية الحالية أو تجعلها غير سليمة، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن بالأسلوب الذي قدمه كلاً من (Kaplan and Notrton) قد ركزت على أن الأفكار والآراء عن الاستراتيجيات الجديدة قد تتبع من المستويات الأدنى في المنظمة، وأن المديرين في كافة المستويات التنظيمية يجب أن يكونوا على وعي وفهم للإستراتيجية، فقد أوصيا بضرورة أن تشكل مقاييس بطاقة الأداء المتوازن أساساً لنظام رقابة تفاعلي ونظام للتعلم المتبادل، ولكن ذلك لا يبدو متسقاً مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن، والذي يمكن وصفه بأنه أسلوب ميكانيكي هرمي من أعلى إلى أسفل.

2. فيما يتعلق بالعاملين فإن تفاعلهم مهم لبطاقة الأداء المتوازن، فيجب تنمية ولائهم للمنظمة، بل يجب أن يكون الولاء نابعاً من داخلهم وليس من متغيرات خارجية مثل أوامر المديرين أو أنظمة الحوافز والمكافآت، إذا كانت المنظمة تسعى لتوافر عاملين يعملون بكفاءة ونشاط ويقومون باتخاذ قرارات وحل مشكلات.

## 4-1-1-2 منظورات بطاقة الاداء المتوازن

إن المنظورات الأساسية التي تحتويها البطاقة أربعة كما عبر عنها (Kaplan & Norton) وهي تتضمن مقاييس تتراوح ما بين (16-20) مقياس بعد أن كان المقترح الأول بشمولها (35) مقياس. وهذا العدد الكبير يواجه صعوبة في استخدامها والاستفادة منها بشكل فاعل ولربما يحدث ارباك في عملها، وبإمكان المنظمات أن تضيف مقاييس أخرى تتناسب وطبيعة عملها، وبإمكان الأقسام داخل المنظمة أن تختار مقاييس خاصة بها وتم إضافة مقاييس أخرى أو حذف مقاييس موجودة ومراعاة لخصوصية كل قسم مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة، وفيما يأتي بيان لهذه المناظير وآلية عملها.

كل منظمة لديها إستراتيجية توضح كيفية إنجاز خططها لإنجاح خلق القيمة للمساهمين والعملاء وأصحاب المصلحة وقد وضعت العديد من المناهج بشأن أفضل السبل لوصف وصقل الإستراتيجية لتعزيز خلق القيمة، وبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها أن ترفع قدرة المنظمة على خلق القيمة في المستقبل من خلال أربعة منظورات أو جوانب أو محاور رئيسة أو أبعاد (درغام، وأبو فضة، 2009: 741-788):

## أولاً: منظور العملاء:

إن الكثير من المنظمات اليوم تمتلك رسالة تركز على العملاء، هذا وإن معظم المنظمات في الوقت الحاضر تعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال مقدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) بنوعية عالية، وأسعار معقولة (مرسي، 1999: 40) ، أن بطاقة الاداء المتوازن أخذت بالاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على منظور العملاء الذي يركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، هذا وأن الاعتماد على تقييمات العملاء لتحديد أو تعريف بعض مقاييس أداء المنظمة، يجبر تلك المنظمة على أن تنظر إلى أدائها بأعين العملاء. وهذا ما يمثل صيغة عملية للتفكير ملياً بإيجاد آليات عمل وكذلك معايير دقيقة تأخذ بنظر الاعتبار وتتابع التحولات والتغييرات الحاصلة في رؤية العملاء لطبيعة ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات (مسودة، 2004: 89).

يستلزم من منظمات الأعمال في الوقت الحاضر بوضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تنعكس لنجاح المنظمة في منافستها مع المنظمات المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم (مرسي، 2009: 45).

ويمكن تحديد إهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت، الجودة، الأداء والخدمة، الكلفة، ويحتوي هذا المنظور عدة مقاييس منها رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصصة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة.

ويذكر (Kaplan & Atkinson) أن الأهداف الاستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساس على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة للمنظمة والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي (مسودة، 2004: 90):

1. تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء.
2. محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمنظمة.
3. إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية المتحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

ويمكن معرفة أداء المنظمة لهذا المنظور من خلال استبيان العملاء، أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة والمشاهدة والرسائل والاتصالات الهاتفية والتغذية العكسية وحجم المبيعات المتحققة باعتماد المقاييس المشار إليها آنفاً ضمن هذا المنظور.

## ثانياً: منظور العمليات الداخلية:

ويتناول الأنشطة والفعاليات الداخلية والحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ومن خلال هذا المنظور تجري مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين، وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تتبثق من عمليات الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءة التي ينبغي أن تتفوق بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التمييز أو التفوق، المراحل الداخلية لمنظمة الأعمال التي تعطي القيمة في كل دورة للعملاء من خلال ثلاث دورات، وتكون نقطة الارتكاز تحديد حاجات ورغبات العملاء، وتبدأ الدورة الأولى وتسمى دورة الإبداع بما يعنيه من تطوير السلع والخدمات الملبيه لحاجات ورغبات العملاء، إذ أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل عند دخولها للسوق، وليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباعات للعملاء وبنفس الوقت والمردود الاقتصادي للمنظمة، ثم الدورة الثانية التي تسمى دورة العمليات والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل لسلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة إلى غير ذلك (هاشم، 2003: 53).

ويركز هذا المنظور على تحديد وقياس العمليات التي يجب على المنظمة أن تتفوق بها لانجاز الأهداف الاستراتيجية المالية، والخاصة بالعملاء. ولمواجهة الأهداف المنظمة وتوقعات العملاء، يجب على المنظمات أن تحدد العمليات الرئيسية التي يجب عليها التفوق بها، إن العمليات الداخلية الحرجة تمكن وحدات الأعمال من تسليم القيمة المقترحة للعملاء وتحقيق توقعات المالكين في العوائد المالية الجيدة (الحسيني، 2006: 53)، هذا وأن منظور العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين ما بين

المداخل التقليدية ومدخل (BSC) في قياس الأداء، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة العمليات الداخلية القائمة، غير أن مدخل (BSC) عادة ما يحدد العمليات الجديدة كلياً والتي من الضروري أن تتفوق فيها المنظمة من أجل تلبية أهدافها المالية والخاصة بالعملاء، وأن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لإنجاح استراتيجية الأعمال، ومن جانب آخر ، فإن الانتقال الثانية التي تكمن في مدخل (BSC) هي إدخال عمليات الإبداع (Innovation Process) في العمليات الداخلية، وما عملية الإبداع إلا موجهاً قوياً للأداء المالي المستقبلي مقارنة بالدورة التشغيلية قصيرة المدى، لكن لا يجب الاختيار ما بين هاتين العمليتين الداخليتين، حيث أن منظور العمليات الداخلية الذي يتمثل ببطاقة الأداء الموزونة يشتمل على الأهداف والمقاييس لكل من دورة الإبداع ذات الموجه الطويلة (Long –Wave) فضلا عن العمليات ذات الموجه القصيرة (Short –Wave) .

إن العملاء والسوق والمنافسة لا يمكن أن تنتظر طويلاً لغرض تقديم ما هو جديد بصورة جذرية، وبذلك، فإن التحسينات والتطوير لمواجهة متطلبات المنافسة وسوق العمل أمراً ضرورياً للنجاح على المستوى القصير مثلما الإبداع والابتكار حالة ضرورية لمواجهة متطلبات واستحقاقات الأمد الطويل (العامري)، (2003).

مختلف العمليات الداخلية التي تعد المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء، ويمكن تجميع هذه إلى

أربع مجموعات (يوسف، 2005: 25):

- أ. إدارة العمليات، إنتاج وتقديم.
- ب. إدارة العملاء، بناء علاقة.
- ج. الابتكار، منتجات أو خدمات الجيل القادم.
- د. التنظيمية والاجتماعية، الامتثال للقانون.

ويتضمن هذا البعد معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، ومعيار الاختراق والنفوذ إلى السوق، وتحديد مستوى الاستخدام للموارد مقارنة بالأهداف الموضوعية، أما معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة، فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة، وتوفر بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة معرفة الكيفية التي تعمل بها المنظمة، من حيث مدى توافق ما تقدمه من منتجات أو خدمات مع متطلبات عملاءها، بمعنى تحقيق رسالة المنظمة، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتماداً على العنصر البشري في المنظمة وليس على استشاريين خارجيين، إضافة لعملية الإدارة الإستراتيجية هناك نوعان من العمليات يجب تحديدهما هما: التوجيه الذاتي لرسالة المنظمة، وكذلك العمليات الداعمة لعمليات التوجيه الذاتي لرسالة المنظمة، بشكل يجعلها تهتم بتطوير المنظمة من الداخل والمحافظة على مستوى عالي من الأداء فيما تقوم به من عمليات.

### ثالثاً: المنظور المالي :

يركز هذا المنظور المالي على مقاييس تقويم الأداء للعاملين والمنظمة بشكل عام، ويمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة، ويركز هذا

المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول (نيلز، 2003) ويشير المنظور المالي إلى مسألة فيما إذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين الخط الأسفل .

وهناك الكثير من الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية وذلك بسبب حالات عدم الكفاءة وتركيزها الرجعي، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لخلق القيمة (نيلز، 2003)، وأن المقاييس المالية لا تعمل على تحسين رضا العملاء، ولا النوعية ولا حتى تحفيز العاملين، حيث أن الأداء المالي يعد هو نتيجة النشاطات التشغيلية وأن النجاح المالي يجب أن يكون النتيجة المنطقية للقيام بالأمر الأساسية بشكل جيد، وبعبارة أخرى، ينبغي على المنظمات الاعتماد على المقاييس المالية فقط، إذ أنه من خلال إجراء التحسينات الأساسية في عملياتهم بتوظيف المنظورات الأخرى فإن النتائج تصب في المنظور المال (نيلز، 2003)، ومن جهة أخرى ، فإن التأكيد على عدم ضرورة المقاييس المالية تعد غير صحيحة، فنظام الرقابة المالية المصمم تصميماً جيداً يمكن أن يعمل على تقوية أنظمة إدارة المنظمات بدلاً من العمل على إعاقتها (بجياوي، 2008).

#### رابعاً: منظور التعلم والنمو:

إن منظور التعلم والنمو يحدد البنية التحتية التي يجب على المنظمة أن تبنيها لخلق تحسين ونمو طويل الأجل، إن العنصر المهيمن والغالب في هذا المنظور هو أن المنظمات يمكنها الاستمرار في التحسين وخلق القيمة المستقبلية لأصحاب المصلحة (عبد الملك، 2006: 20).



في هذا المنظور ينظر إلى قدرة العاملين، جودة أنظمة المعلومات، وتأثير التنسيق داخل المنظمات في دعم اتخاذ الأهداف التنظيمية، بالإضافة على أن الأهداف المتعلقة بالمنظور المالي، والخاص بالعملاء، والعمليات الداخلية غالباً ما تظهر الفجوات ما بين القدرات الموجودة للأشخاص والأنظمة والإجراءات (البروتوكولات) وما الذي تحتاجه لإنجازها، وللتخلص من هذه الفجوات يجب على المنظمات أن تستثمر في العاملين، وتعزز تكنولوجيا المعلومات والأنظمة، وتنسق الإجراءات المنظمة.

يرتكز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواكبتها للعصر، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية، ويمكن قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من أجل الابتداعات والمبادرة، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم وكذلك من نسبة دوران العمل، إذ كلما كانت النسبة مرتفعة فإن هذا المؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح، ونستطيع قياس إنتاجية العاملين بمقاييس إنتاجية العمل المعروفة (يوسف، 2005).

مما تقدم يتضح من واقع البحوث والدراسات التي أجريت وجود إرتباطات وعلاقات متفاعلة ما بين معنويات العاملين وهو مقياس منظور التعلم والنمو، ورضا العملاء وهو مقياس مهم في منظور العملاء، وكذلك رضا العملاء قد تم ربطه بسرعة دفع الفواتير، وهذا أدى إلى التقليل من الذمم المدينة، وبذلك أدى إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستخدم، ووجدت أيضاً علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين، يحث يتبين أن المناظير الثلاث تصب في المنظور المالي.

أما فيما يتعلق بالترابط المنطقي لمنظورات (BSC) ، ففي عام (1996) اضاف (Kaplan & Norton) رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء الموزونة بوصفها حلقة ربط بين منظور المنظمة الاستراتيجي، وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل، وأوضحا العلاقة بين مقاييس الأداء للمنظورات الأربعة وفقاً لعلاقات السبب والنتيجة.

الارتباطات	المنظور
المصاريف التشغيلية	المالي
رضا العملاء	العملاء
جودة العملية	العمليات الداخلية
مهارات- اقتراحات العاملين	التعلم والنمو

شكل (1/2) علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء الموزونة

أي أنه كلما زادت اقتراحات العاملين ومهاراتهم حول العمليات يؤدي ذلك إلى تحسين جودة العمليات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وبالتالي تقليل المصاريف التشغيلية وتحقيق الأرباح.

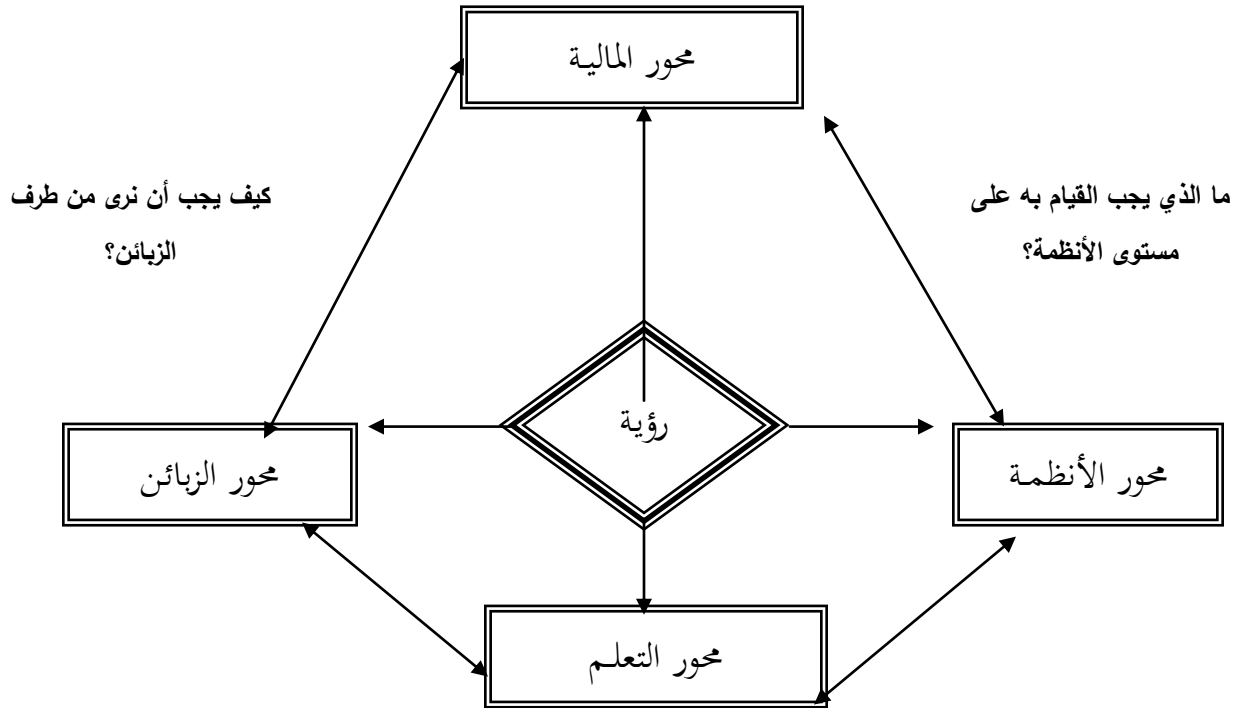
إن المهمة الأولى لـ (BSC) هي ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس لكل منظور من المنظورات الأربعة، هذا وأن الأهداف والمقاييس تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أن تصميم هيكل (BSC) التطبيقي لا بد أن يتضمن الآتي (مرسي، 1999):

- الأهداف: إن الهدف، بيان غرض (معنى) الاستراتيجية، وهو يبين كيف أن الاستراتيجية ستوضع في حالة تشغيل، وبصورة عامة، تشكل الأهداف مجموعات بناء الاستراتيجية للمنظمة ككل.
- المقاييس : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس قابل للقياس كميًا، وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية إنجاز الأهداف الاستراتيجية، إن المقاييس هي تنبؤات عن الأداء المستقبلي بينما المقاييس المختلفة هي عوائد وهذه المقاييس هي التي تدعم إنجاز الأهداف.
- الغايات: الغاية هي هدف يمكن وصفه كميًا لكل مقياس، وتصبح مجموعة الأهداف الموجودة على (BSC) تمثل الأهداف الاجمالية للمنظمة وتخلق فرص النجاح وتساعد المنظمة على مراقبة التقدم باتجاه الأهداف الاستراتيجية وتوصيل التوقعات.
- ارتباطات السبب والنتيجة: إن الأهداف ذات صلة أحدها بالآخر من خلال علاقات السبب والنتيجة، وهذه الارتباطات تكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن).

- المبادرات الاستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي، وهذه هي النشاطات التي يركز عليها الأفراد للتأكد من تحقيق النتائج الاستراتيجية ، هذا وإن كل المبادرات في المنظمة يجب أن تكون متناسقة مع الاستراتيجية في (BSC).

إن التصميم الجديد **لبطاقة الاداء المتوازن** يجب أن يبين ويعكس الترابط الداخلي بين كل مجال من مجالات الاستراتيجية وبين المقياس المستخدم في قياسه، هذا وأنه من خلال المنظورات الأربعة لـ (BSC) يتم التوازن ما بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، وما بين العوائد المرغوبة وموجهات الأداء لتلك العوائد وما بين المقاييس الموضوعية والمقاييس الأكثر ذاتية، ويقوم المديرين الآن باستخدام المقاييس الموجودة في (BSC) بطريقة مختلفة لإيضاح الاستراتيجية المنظمة والمساعدة على وصف المبادرات الفردية والتنظيمية وكذلك على مستوى الأقسام من أجل تحقيق هدف مشترك، فالمدارس يستخدمون (BSC) لنظام الاتصالات والمعلومات والتعلم، وليس نظام رقابي تقليدي، غير أنه من أجل استخدام (BSC) بهذه الطريقة، لا بد للمقاييس أن توفر تمثيلاً واضحاً لإستراتيجية المنظمة طويلة الأجل بغية تحقيق النجاح التنافسي ( Norton, 1998 : 69).

ما الذي يجب جلبه للزبائن؟



الشكل (2/2): محاور قياس جدول القياس المستقبلي

**Source** : Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; Paris ; France ;1998.;p :69

## 2-1-1-5 خطوات بناء نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء

إن بناء نموذج البطاقة يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، فبعض المنظمات تحصر مهمة بناء النموذج الأولي بأشخاص محددين لهم اطلاع كافي على موقف المنشأة الاستراتيجي الحالي، في حين أن منظمات أخرى تحاول بناء النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم، ومع ذلك فقد طور كل من ( Kaplan & Norton ) ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة القياس المتوازن للأداء في ضوء خطوات محددة، علماً بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل كثير من الباحثين كأساس للتطبيق في منشآت أعمال مختلفة وكما يلي (العامري، 2003: 125):

### 1. التحضير Preparation:

في المنظمات المتكونة من أكثر من وحدة أعمال استراتيجية (SBU) يصار إلى بناء نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام هذا النموذج، بحيث يكون للوحدة المشار إليها زبائناً الذين يمكن تحديدهم بوضوح، وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الانتاجية فضلاً عن معاييرها التي تعتمد عليها في تقييم أدائها المالي (العامري، 2003: 125).

### 2. المقابلات : الجولة الأولى : Interviews : First Round :

يتم إمداد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم النظام، وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المنظمة (Vision) ورسالتها (Mission) واستراتيجيتها (Strategy) . وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من

وجود منسق قد يكون من خارج المنشأة (مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالإستشارات أو بيوت الخبرة ) أو قد يكون من داخل المنظمة نفسها، ويتحدد دورة بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول على تصور واضح عن أهداف المنشأة، واقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها للنموذج المراد بناؤه، وربما يستعين المنسق ببعض حملة الأسهم أو المالكين للإستئناس بأرائهم وتطلعاتهم حول الأداء المتوقع للمنظمة، كذلك قد يستعين بأراء بعض الزبائن والموردين بهدف معرفة وجهات نظرهم وتوقعاتهم لأداء المنشأة (بحياوي، 2008).

### 3. ورشة العمل التنفيذية الأولى : Executive Workshop : First Round

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين القياس والاستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا، وتتم مناقشة محتوى استراتيجية المنشأة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المنشأة في استراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من الأبعاد الأربعة السابقة الذكر، وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالأفلام الخاصة بالمقابلات التي سبق وأن أجريت مع حملة الأسهم وممثلي الزبائن لإثراء المناقشات في هذا الموضوع، إن المناقشات الجارية ستقود إلى تشخيص عوامل النجاح لأداء المنشأة الأمر الذي يساعد في صياغة النموذج الابتدائي لبطاقة القياس المتوازن للأداء.

### 4. المقابلات : الجولة الثانية : Interviews : Second Round

تهدف المقابلات هذه المرة إلى إستطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المنشأة حول النموذج الابتدائي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة، وذلك اعتماداً على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية

الأولى. كذلك يقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام (أبو فضة، 2006).

#### 5. ورشة العمل التنفيذية الثانية Executive Workshop : Second Round

أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسهم المباشرين في هذه الورشة ، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المنظمة ورؤيتها ومحتوى إستراتيجيتها والنظام التجريبي أو المقترح لبطاقة القياس المتوازن للأداء. ثم تشكل مجاميع عمل صغيرة لغرض مناقشة الآتي :

- المقاييس المقترحة.
- طريقة ربط برامج العمل الجاري مع المقاييس.
- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند إنتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

#### 6. ورشة العمل التنفيذية الثالثة Executive Workshop: Third Round :

إن هذه الورشة هي التي ستضع اللمسات الأخيرة على النظام قبل البدء بالتنفيذ المباشر، حيث أنها ستقوم بالآتي (يحياوي، 2008: 75):

- إجماع نهائي على الرؤية للمنشأة وأهدافها والمقاييس التي طورت في بطاقة ورشتي العمل السابقتين.
- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة القياس المتوازن للأداء.



- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المنشأة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.
- الاتفاق النهائي على برنامج التنفيذ والذي يشتمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء.
- تطوير نظام معلومات مساعد لنظام بطاقة القياس المتوازن للأداء.

### 7- التنفيذ Implementation :

إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظم المعلومات، وكذلك تعميم النظام على مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدة الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية، وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

### 8- المراجعة الدورية Periodic Reviews :

إن المراجعة ومتابعة عمل النظام تجري شهرياً أو فصلياً عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المنشأة وأقسامها وشعبها المختلفة، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنوياً كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد (سمرين، 2005).

## 2-1-2 بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية

إن وجود نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء لا يكفي لوحده بل يتطلب الأمر معرفة الأهداف المتوخاة من تطبيق هذا النظام، ولكون النظام جاء توسيعاً متكاملًا لمفهوم قياس الأداء، لذلك جاءت استخداماته بأوجه متعددة يبرز منها إعتماده كأداة فعالة للرقابة الإدارية والاستراتيجية ففي إطار الرقابة الإدارية يمثل النظام تطبيقاً شاملاً وعملياً لكونه مركزاً على قياس الأداء في وحدة الأعمال الاستراتيجية، كما أنه من خلال هذه الرقابة الإدارية يبرز دور المقارنة المرجعية (Benchmarking) في ضوء المعايير المحددة للأداء وخاصة في الجانب المالي. ويجب الانتباه إلى أن منشآت الأعمال غالباً ما تعتمد مقاييس الأداء بناء على توفر المعلومات اللازمة لها وليس لأنها مهمة أو مفيدة جداً لها، لذلك لا بد من التركيز على ما هو مفيد للمنشأة وليس ما هو سهل قياسه ومتوفرة بياناته، وإجمالاً فإن اعتماد النظام في الرقابة الإدارية يمكن أن تتجلى فائدته من خلال الآتي (الغروري، 1998):

- يشكل فارقاً موحداً ودقيقاً لوصف الأداء العملياتي وفق أبعاد أربعة مختلفة.
- إن الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءمة أكثر للمقاييس وتسهيل عملية تحديد الأهداف.
- إن الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام تمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المنشأة ككل.

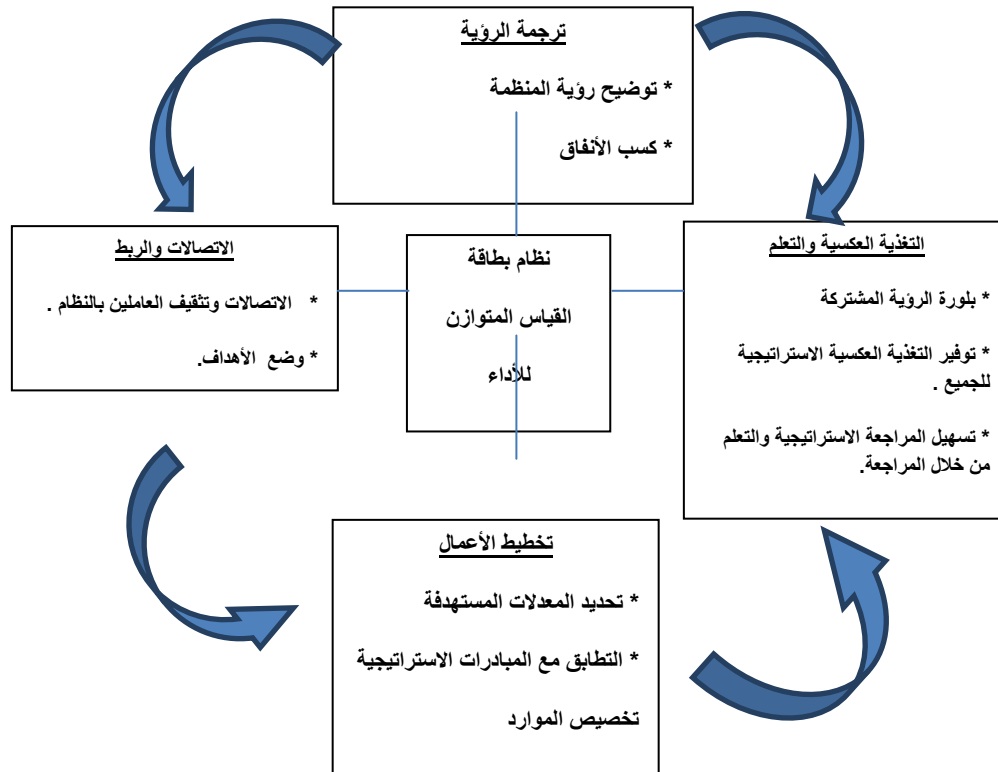
- إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعتبر جزء من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

### دور نظام القياس المتوازن للأداء

إن دور النظام فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية يعد حيوياً حيث أنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المنظمة وبالتالي الرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي للأعمال ويساعد الفريق الإداري المستخدم له في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار حول نوع التدخلات المطلوبة منهم لضمان إنجاز الأهداف الاستراتيجية بنجاح، ويمكن أن نلخص دور نظام القياس المتوازن للأداء في مجال الرقابة الاستراتيجية بالآتي:

- يساعد على الربط المحوري ( Articulation ) لمجموعة الأهداف الاستراتيجية الأساسية في إطار شمولي وضمن رؤية المنشأة المستقبلية (غزال، 1994).
- فهم مشترك للأنشطة المخططة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يمكن اعتبار لغة مشتركة للربط الاستراتيجي بين الأهداف والاتصالات، وكذلك الخطط ومعدلات الأداء المستخدمة داخل المنظمة.
- يمكن أن يفسر النظام العلاقة السببية الرابطة بين الأهداف والمتطلبات المالية للمنظمة ، وكذلك يمكن أن يشخص المجالات التي تحصل فيها مبادرة (Trade Off) بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الاستثمار في الجوانب التسويقية.
- تشجيع الحوار داخل المنظمة حول الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.

إن ما تقدم أعلاه يمكن أن يجسده الشكل (3/2) الذي طوره Kaplan and Norton عام 1996 (العامري، 2003).



شكل (3/2) ربط بطاقة القياس المتوازن للأداء واستراتيجية المنشأة

## 1-2-1-2 الربط الاستراتيجي للمنظورات الأربعة في بطاقة الأداء الموزونة

إن الكثير من المنظمات تعد القياس كأداة لرقابة السلوك الحالي لتقييم الأداء الماضي، إذ تحاول الأنظمة التقليدية لقياس الأداء والرقابة إبقاء الأفراد والوحدات التنظيمية في حالة إنسجام مع الخطة الموضوعية مسبقاً، وعليه فقد ولد - انتقال منظمات الأعمال من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة

في عصر المعلومات - لدى الإدارات اتجاهات وأفكار حديثة انعكست بشكل أساسي على تطوير نظم تقييم الأداء ويهدف إنتاج معلومات تدعم القرارات الإدارية والخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل، بحيث تصب مخرجات هذه النظم في تفعيل مراحل الخطة الاستراتيجية للمنظمة لتأمين الانسجام في القرارات التشغيلية والتمويلية قصيرة الأجل مع أهداف الخطة الاستراتيجية، ومن هنا، قدم كل من (Kaplan & Norton) ، بطاقة الأداء الموزونة بمنظوراتها الأربعة بهدف توفير صورة متوازنة للأداء التشغيلي الحالي فضلاً عن مواجهات الأداء المستقبلي.

ووفق العرض السابق نلاحظ أن إجراءات عمل نظم تقييم الأداء قد تطورت على وفق التطور الحاصل في مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها، حيث تبين أن اتجاهات ذلك التطور أخذ البعد الاستراتيجي طويل الأجل أكثر من البعد التشغيلي قصير الأجل. هذا وأن معظم الأنظمة الإدارية والتشغيلية يكون بناؤها مرتكزاً حول الأهداف والمقاييس المالية، الأمر الذي قد يوفر علاقة مؤثرة بإتجاه تقدم المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، ولأن نظام (BSC) يعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، أي بمعنى أنه يعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المنظمة للأمد البعيد مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى، لاتخاذ قرارات منطقية حول النشاط التنظيمي وليس فقط وضع الأهداف لتلك النشاطات، إذ تتجسد النظرة المعاصرة إلى استخدام مقاييس (BSC) بطريقة توضح استراتيجية المنظمة وسبل تحقيقها بإتجاه تحقيق النجاح التنافسي دون الاعتماد على (BSC) وسيلة أو نظرية للرقابة التقليدية، وهنا على المنظمة أن تطور فكرة واضحة حول ما تحاول أن تحققه، وعليه، ينبغي أن تتضمن إطاراً شاملاً يترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة متماسكة ومترابطة من المقاييس التي تعرف كل الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى فضلاً عن آليات تحقيق تلك الأهداف، فقد أشار (Simons , 2000:32) حول

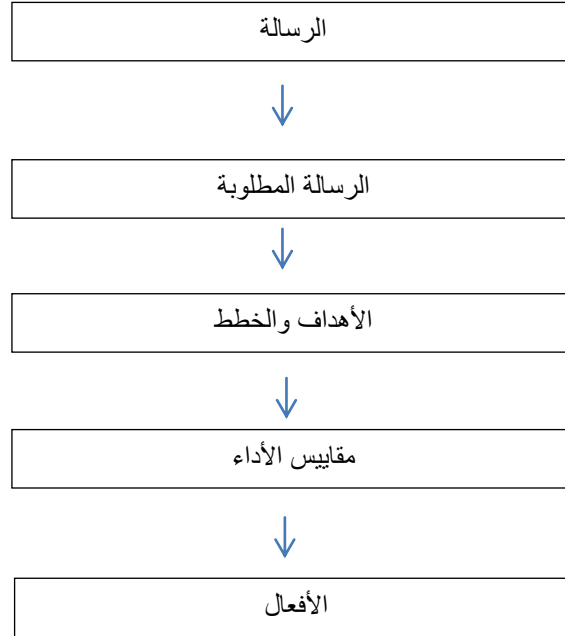
موضوع أسس نجاح استراتيجية منظمة الأعمال المبنية على تحديد رسالة المنظمة ( Mission ) والموقع الاستراتيجي للنشاط الذي يتم خلال تحليل كل من المنافسة والموارد والقدرات التنظيمية، وإعداد الخطط والأهداف التي تعرض بشكل رسمي لجميع الموارد ومن ثم تحديد مقاييس الأداء التي تعبر عن ترجمة رقمية موضوع بشكل يهدف لقياس وتقويم جميع الأنشطة والفعاليات التنظيمية مع بيان تحقيق الأهداف والأغراض الاستراتيجية للمنظمة، ثم بعد ذلك تحديد الأنشطة والفعاليات المطلوبة لذلك الأداء (العامري، 2003).

من الملاحظ خلال إشارة (Simons) الموجزة أن تحديد مقاييس الأداء يعد أحد أركان تحقيق وتنفيذ استراتيجية منظمة الأعمال التي على أساسها يتم الربط بين ركنين أساسيين للإستراتيجية :

**أولهما:** تحديد الأفعال والأنشطة المطلوبة التي تقع في مستوى تحديد مقاييس الأداء.

**وثانيهما:** وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع في المستوى الأعلى للمقاييس فهي بذلك تعد جسراً رابطاً بين الأهداف والخطط وبين الأنشطة المؤداة والمطلوبة لتحقيق الأهداف والخطط الإدارية، وكما موضح في

الشكل (4/2).



شكل (4/2) يوضح العلاقة بين الرابطة بين الاستراتيجية والأفعال والأنشطة

وبهذه الطريقة لا يوجد فعل اعتباطي غير مربوط بهدف مقياس من خلال معيار أو معايير معلومة، وكذلك لا تطرح الأهداف بطريقة الأمنيات والرغبات غير المقاسة، ولكنها تحمل خيالات واقعية ممكنة التنفيذ بنهايات مفتوحة على الزمن، أنها بهذه الصورة تعطي نتائج ملموسة سريعة على المدى القصير من جانب وكذلك تؤطر عمل مستقبلي مفتوح على آفاق تطور لاحق ولمدى زمني بعيد من جانب آخر، وهنا يجب النظر إلى (BSC) على أنها الأداة لاستراتيجية واحدة. إن ارتباط مقاييس (BSC) بأهداف استراتيجية معينة تستند إلى رؤية استراتيجية واضحة ومحسوبة لمستقبل المنظمة بالإستناد إلى العمليات التشغيلية الحالية والمتغيرات ذات العلاقة بالأهداف الاستراتيجية، فضلاً أن بناء خارطة استراتيجية (Strategy Map) لمنظورات (BSC) التي سبق ذكرها، يمكن من تحديد كيف أن الأهداف الاستراتيجية تتفاعل فيما بينها للحصول على أفضل النتائج، ومن خلال الخارطة الاستراتيجية سوف تكون المنظمة قادرة على (يحياوي، 2008):

- تحليل الفرص الاستراتيجية.
- تحديد أي الفرص يجب التركيز عليها.
- إدارة استراتيجيتها.

وعليه، فتطور نموذج ربط استراتيجي يمكن أن يساعد على:

- إختبار صلاحية نموذج العمل عن طريق تطوير تفهم كامل للنموذج ومتطلباته الاستراتيجية والتشغيلية.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية على شكل استراتيجية متنافسة تصف المجال الكلي للعمل.

وعليه، فإذا ما أخذنا صورة المنظمة من خلال المنظورات الأربعة فإن (BSC) بإمكانها أن تخلق حالة الترابط وعلى نحو هادف وسائل الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل ذات العلاقة بالرؤية واستراتيجية المنظمة للأمد البعيد من خلال تأكيدها الذي لا يقتصر على المقاييس المالية واستخدام رأس المال المستثمر فحسب، بل كذلك تؤكد على خلق حالة الترابط الوثيق العملاء والعاملين والأنظمة والعمليات الداخلية، ويلاحظ أن منظور العمليات الداخلية، والتعلم والنمو يحتويان على الأهداف المرتبطة بالنشاطات الأكثر أهمية وذات العلاقة بالانتاجية ودورة الموقت كما تنظر أيضاً إلى تطوير المنتج ضمن إطار التعلم والنمو، أما المنظوران الآخرا فيتعلقان بالأهداف ذات الصلة بالعوائد المرغوب بها في النشاطات الجارية اي تضع مجموعة من التساؤلات وتحاول الإجابة عليها، ومنها كيف نظهر أمام زبائننا، وكيف سيتم ترجمة ذلك إلى نتائج مالية وقيمة اقتصادية تخلف أفضل العوائد للمنظمة (يحيوي، 2008: 45).



إن آلية الربط الاستراتيجي يمكن توضيحها بين المنظورات الأربعة بالإستناد إلى فلسفة الرؤية والاستراتيجية التي ينبغي أن تستند إليها تلك المنظورات (يوسف، 2005).

فمقاييس الأداء المالي تحدد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة إلى جانب التأكيد على أهداف الربحية، فإن أهدافاً مالية أخرى تكون ممكنة بوصفها أدوات لقياس الأداء مثل تعظيم التدفق النقدي، ولذا نجد أن منظمات الأعمال تكون في واحدة من ثلاث مراحل في دورة العمل والمتمثلة بالنمو السريع، البقاء والاستمرار، الحصاد، فأعمال النمو السريع تكون في المراحل المبكرة من دورة حياتها، ولربما يتعين عليها أن تقوم باستثمارات كبيرة من أجل تطوير وتعزيز منتجات وخدمات جديدة، وكذلك من أجل بناء وتوسيع المواقع الانتاجية، وبناء القابليات التشغيلية والاستثمار بالأنظمة والهياكل التحتية وشبكات التوزيع التي تعمل على دعم وإسناد العلاقات وتطبيع وتطوير علاقات الزبائن، ولربما أن أغلب المنظمات تكون في مرحلة البقاء والاستمرار حيث أنها تجتذب الاستثمارات وإعادة الاستثمارات إذ مطلوب منها أن تحقق عوائد ممتازة عن رأس مالها المستثمر، ويتوقع من هذه المنظمات أن تعمل على إدامة حصة سوقها الموجودة وتعمل على نموها من سنة إلى أخرى، وعادة ما يتم توجيه المشاريع الاستثمارية نحو تخفيف الاختناقات وتوسيع الطاقة وتقوية التحسينات المتواصلة، بدلاً من استثمارات خيار النمو التي كانت تجري خلال مرحلة النمو وبعد الوصول إلى مرحلة النضج هنا توكب المنظمات في حصاد الاستثمارات من المرحلتين الأولى والثانية (نليز، 2003: 27).

إن الأهداف المالية للأعمال في كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث ذات طبيعة مختلفة جداً، ولقد وجد كل من (Kaplan & Norton) بأن المنظمات تستخدم ثلاث جوانب (مجالات) مالية لتحقيق استراتيجيات أعمالها:

- نمو الإيرادات والمزيج.
- تخفيض الكلفة / تحسين الإنتاجية.
- استخدام الموجودات / استراتيجية الاستثمار.

ويمكن استخدام هذه الجوانب (المجالات) المالية الثلاث مع أي من استراتيجيات الأعمال الثلاثة على الرغم من أن المقاييس الخاصة سوف تختلف اعتماداً على الاستراتيجية الموجودة، وكما يتضح من الجدول (2/2).

جدول (2/2) يوضح المقاييس الزبونية لاستراتيجيات الأعمال والجوانب (المجالات) المالية

الجوانب (المجالات) المالية			
استخدام الموجودات	التحسين	نمو الإيرادات والمزيج	النمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستثمار (نسبة المبيعات)</li> <li>• البحث والتطوير (نسبة المبيعات)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل نمو المبيعات وفق الشريحة المعنية.</li> <li>• نسبة الإيرادات من المنتجات / الخدمات والعملاء الجدد</li> </ul>	استراتيجية وحدة الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة رأس المال العامل.</li> <li>• العائد على رأس المال المستخدم وفقاً إلى أصناف الموجودات الأساسية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكلفة إزاء المنافسين.</li> <li>• معدلات تخفيض الكلفة.</li> <li>• النفقات غير المباشرة (نسبة المبيعات)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصة العملاء المستهدفين والحسابات .</li> <li>• البيع المتعدد.</li> <li>• نسبة الإيرادات من التطبيقات الجديدة.</li> <li>• ربحية العملاء وخط</li> </ul>	

• معدلات استغلال الموجودات		الانتاج	
• فترة الاسترداد • سرعة الانجاز	• تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات ولكل عملية).	• ربحية العملاء وخط الإنتاج • نسبة العملاء غير المربحين	الحصاد

المصدر: مسودة ، سناء نظمي ،(2004)، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

أما فيما يتعلق بمنظور العملاء، يلاحظ أن لهذا المنظور تأثيراً على أداء المنظمات فمن المهم تعريف وتحديد من هم العملاء، وكيفية الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء وآلية التغذية العكسية لتحسين أداء المنظمات تجاه العملاء بطرح المنتجات وخدمات تتناسب مع أذواقهم ورغباتهم، فضاء وولاء العملاء استراتيجياً يتم عن طريق (مسودة، 2004):

- التأكيد على مكونات وشكل المنتجات والخدمات لملائمة الزيادة بالتعريف الدقيق للعميل والهدف هو ولاء العملاء وربحيته طويلة الأجل.

- تحليل تفضيلات العملاء الذي يكشف عن أن التسليم في الوقت المحدد بالنسبة للطلبات أو الأوامر يحظى بتقييم عال جداً من قبل العملاء، وهذا يتوقع من أن التسليم في الوقت المحدد يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء، الأمر الذي يتوقع منه أن يؤدي إلى زيادة الأداء المالي . ومن أجل تحقيق مسألة التسليم في الوقت المحدد يمكن لمنظمة الأعمال أن تحتاج أوقات دوران قصيرة في العمليات التشغيلية والعمليات الداخلية ذات النوعية العالية، وهما عاملان يمكن أن يكونا بمثابة معايير أو مقاييس (BSC) في منظور العمليات الداخلية

، وقد أشار (Fielden, 2000:49) أن العامل الرئيسي لنجاح استراتيجية منظمة الأعمال هو نوعية حجم مبيعات المنظمة فضلاً عن أن هذا الاتجاه يتطلب وضع وتحديد سليم لمجموعة من موجبات الأداء المستهدف التي تتمكن الإدارات العليا تجنب مخاطر الاتصال الخاطيء، أو غير السليم بين الوحدات الفرعية وأنشطة التشغيل غير الكفوءة، وكذلك اشار (Landry & Chan, 1999:34) إلى أن الفلسفة الإدارية الحديثة تركز على المتطلبات الاستراتيجية للجودة على وفق أبعاد التطوير والتحسين المستمرين (Continuass Improvement) اللذان يتطلبان قاعدة معلومات محددة تساعد إدارة المنظمة في مقابلة حاجات عملائها المحققين لربحيتها من خلال قدرتها على إعادة تصميم مراحل عمليات الإنتاج لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية والمساعدة في إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة مضافة (Value Added) ، فوحدة الأعمال لا تكون قادرة على مواجهة وتنفيذ وتحقيق الأهداف بعيدة المدى بإتجاه العملاء والعمليات والأنشطة الداخلية باستخدام تقنيات وإمكانيات حالية فقط، فضلاً عن ذلك فإن متطلبات المنافسة تتطلب من المنظمات أن تستمر وتتواصل بتحسين وتطوير إمكانياتها لأجل العملاء وتحقيق أهداف وغايات المالكين، وعليه، من خلال تدريب وتحسين مهارات العاملين في المنظمة يمكن أن تحسن المنظمات من نوعية منتجاتها وخدماتها وتقليل أوقات الدوران بالنسبة لعملياتها الداخلية.

إن المنظمات الناجحة هي التي تستقطب وتحافظ على العاملين المناسبين الذين بدورهم يوفرون الخدمة المميزة للعملاء، وهو ما يؤول عنه توليد الإيرادات الكبيرة بكلفة قليلة، فالفكرة الأساسية التي يتضمنها منظور التعلم والنمو هي أن نجاح منظمة الأعمال يستند على صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي يخلق قيمة للمنظمة، وأن نزولهم إلى الأسفل يعني تدهور تلك القيمة وعليه تدهور المنظمة، هذا وأن استخدام (BSC) كجزء مركزي في نظام الإدارة الاستراتيجية يركز على التعلم ذي الحلقة المزدوجة (Double – Loop

( Learning ) ، وهو ذلك التعلم الذي يولد تغييراً في افتراضات الأفراد ونظرياتهم حول علاقات السبب والنتيجة المستند في تقييم الأداء الاستراتيجي ، بتوجيه ثلاثة أسئلة (البشتاوي، 2001):

- هل عملنا ما كنا نريد أن نعمله؟
- هل حققنا النتائج التي نعتقد أننا يجب أن نحققها؟
- ما الذي نحتاجه ليكون عملنا مختلفاً في المستقبل؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة والمعلومات حول التغيرات في البيئة الخارجية من أسس التحليل الواسع والنقاش المؤدي إلى قرارات حول الصلاحية المستمرة للخيارات الاستراتيجية التي يتم وضعها في (BSC) هذا وأن (BSC) توفر ثلاثة عناصر ضرورية للتعلم الإستراتيجي ، فأولاً، إنها تفصح عن الرؤية المشتركة للمنظمة، بحيث تحدد النتائج التي تحاول المنظمة كفريق عمل تحقيقها وفق جوانب تشغيلية واضحة، كما أن البطاقة تعمل على إيصال النموذج الذي يربط الجهود والإنجازات بأهداف المنظمة، ثانياً، أن البطاقة توفر نظام التغذية العكسية للإستراتيجية الأساسية إذ ينظر إلى استراتيجية المنظمة على أنها مجموعة من الفرضيات حول علاقة السبب والنتيجة، وأن نظام التغذية العكسية الاستراتيجية يجب أن يكون قادراً على اختيار وإثبات وتعديل الفرضيات الموجودة، ومن خلال وضع الأهداف القصيرة الأجل ضمن عملية تخطيط الأعمال، ثالثاً، أن (BSC) تعمل على تسهيل عملية مراجعة الاستراتيجية التي تعد أساسية للتعلم الاستراتيجي الذي يشتمل على جمع التغذية العكسية، واختبار الفرضيات التي استندت عليها الاستراتيجية، وإجراء التعديلات الضرورية، وعليه، فإن (BSC) ستعمل على تحفيز المدراء لمعرفة مدى ملائمة الاستراتيجيات التي يتبنوها، أي تعطي القدرة على التعلم التنظيمي في المستوى التنفيذي - التعلم الاستراتيجي

- وهو ما يميز (BSC) الأمر الذي يجعلها ذات قيمة أكبر لأولئك الذين يرغبون بخلق نظام استراتيجي (خشارمة، 2002).

إن عملية بناء (BSC) أي توضيح الأهداف الاستراتيجية ومن ثم تحديد الموجهات الحاسمة تخلق إطاراً لإدارة مختلف برامج التغيير في المنظمة، وعند تحديد الاستراتيجية وموجهاتها ، فإن (BSC) تؤثر على المدراء وتجعلهم يؤكدون على تحسين النوعية وتقوية العاملين أو إعادة هندسة هذه العمليات الأكثر أهمية للنجاح الاستراتيجي للمنظمة، ووضع الأهداف القصيرة الأجل المحددة، أو الركائز الأساسية لمقاييس (BSC) ، ومن خلال ترسيخ هذه الركائز، تستطيع المنظمة وبشكل مستمر أن تجري الاختبارات على كل من النظرية التي تشكل الأساس للإستراتيجية، وكذلك تنفيذ الاستراتيجية وهنا يجب أن تكون المنظمة قد وضعت أهدافاً معينة للأهداف بعيدة المدى التي ترغب بتحقيقها في كل المنظورات الأربعة، وتحديد المبادرات الاستراتيجية المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتلك المبادرات، ووضع الركائز الأساسية للمقاييس التي توشح التقدم باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتلك هي الكيفية التي تعمل فيها (BSC) وبشكل واضح على ربط ومطابقة الفعل أو النشاط مع الاستراتيجية (سمرين، 2005).

إن الموائمة والتوافق بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات (BSC) ، له أثر واضح في تحقيق النجاح التنظيمي... انطلاقاً من العلاقة الجوهرية، التي تستند إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها العليا يكون من خلال انعكسات تلك الأهداف في ضمن مؤشرات ومقاييس (BSC) ، وبالتالي فإن نجاح المنظمة في إحراز نتائج متقدمة لمؤشرات ومقاييس البطاقة يعكس نجاحها استراتيجياً في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتيجيتها وتجد صعوبة في تحويل الإستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس، قد يرجع هذا الفشل في تطبيق الإستراتيجية إلى أن (زويلف، 2005: 89):

- الإستراتيجية لا تكون مدركة ولا مفهومة من قبل كل الأقسام في المؤسسة.
- النشاطات التي تتجم عن التوجهات الإستراتيجية ليست محددة بوضوح.

إذ يعكس واقع المؤسسات أن معظم النشاطات المنفذة في الأقسام مفيدة غير أنها لا تخدم الإستراتيجية وفي بعض الأحيان قد تتعارض معها، لذلك فإنه من أجل الإدارة الإستراتيجية السليمة من المهم استعمال بطاقة الأداء المتوازن حيث تكون القياسات فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، كما أن لها دوراً فاعلاً على امتداد المراحل الثلاثة للإدارة الإستراتيجية.

## 2-2-1-2 تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يكون إنتقال المنشآت وإحداثها تغييراً كبيراً في سياستها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون عليه مستقبلاً، يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، وتعتبر المقدرّة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته، وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً (عبد الحليم، 2005: 20-25).

وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار، ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها (الخوالي، 2001: 40-42).

وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (**Balanced Score card**) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية، ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتين، بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء.

ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ووحدات العمل الإستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة وهي (العامري، 2003):

#### المعايير المالية:

- العائد على الاستثمار/ القيمة الاقتصادية المضافة.
- الربحية.



- معدل نمو العائد.
- تخفيض التكاليف.

#### المعايير المرتبطة بالعملاء:

- حصة سوقية .
- عملاء جدد.
- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- مربحين .
- رضا.

#### المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية:

- ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج.
- ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

#### المعايير المرتبطة بالعمالين:

- درجة رضا العاملين.
- درجة الاحتفاظ بالعمالين.
- إنتاجية العاملين.

## مزايا بطاقة الاداء المتوازن

ويؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق المميزات التالية (زويلف، 2005: 66):

1. تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
2. المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.
3. ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.
4. كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والآخر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
5. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.
6. وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

ولعل الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو ما نشرته مجلة فورتونا في عددها رقم (46) أن واحدة من كل عشرة شركات لديها إستراتيجية واضحة ومحددة تفشل في تطبيق هذه الإستراتيجية الأمر الذي يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود إستراتيجية واضحة ولكنها تكمن في مقدرة الشركات على تطبيق هذه الاستراتيجيات وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التغلب عليه، ولعل ميزة بطاقة الأداء المتوازن لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق إستراتيجية المنشأة.

وقد أشارت دراسة قام بها مجموعة من الباحثين الأسبان إلى وجود علاقة قوية بين إتباع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودرجة النمو في شركات مقاطعة كتالونيا بشرق أسبانيا (الدرادكة، 2002: 56).

ومن أجل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لا بد من:

- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والأثر.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة اختباريه تم توسيعها شيئاً فشيئاً.
- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الشركات والبعد عن الحلول الانفرادية.
- التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.
- ويمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

ولقد تم ابتكار بطاقة الأداء المتوازن من قبل روبرت أس كابلان وديفيد بي نورتان في عام 1990 وهي تمثل نظام تخطيط وإدارة استراتيجي يتم استخدامه على نطاق واسع من قبل المنشأة لمواءمة الأنشطة التجارية للمنشأة مع رؤيتها وإستراتيجيتها وكذلك تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية ومراقبة أداء المنشأة في مقابل الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة على إنجاز العمليات الإدارية الدقيقة التالية (ماهر، 1993: 47):

- أ. توضيح وترجمة الرؤية إلى إستراتيجية.
- ب. تواصل وربط الغايات بالمقاييس.
- ج. تخطيط ووضع الأهداف ومواءمة المبادرات الإستراتيجية.
- د. تحسين التعليم على كافة المستويات.
- هـ. وجود نظام ثابت للحصول على الملاحظات.

### 2-1-3 التوجه الاستراتيجي في بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل الإستراتيجية بإطارها العام الذي تسترشد به المنظمة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية وأقسامها المختلفة، وهي خطة تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل (عبد العظيم، 2005: 44).

وتؤكد الإدارة الإستراتيجية حاجتها إلى الأفق الواسع من المعلومات من داخل المنظمة وخارجها تسمح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى، وتعتبر هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وباتت تؤثر مباشرة على أداء المنظمات وقد عرفت تلك المعلومات في أدبيات الإستراتيجية بـ (المعلومات الإستراتيجية).

ويقصد بالمعلومات الإستراتيجية بأنها تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل عملية تحديد الأهداف واختيار البدائل الممكنة، وتتصف المعلومات الإستراتيجية بخصائص وسمات معينة لا بد من توافرها لتجعلها ملائمة للاستخدامات المختلفة، كأن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن فهمها وتقويمها بسهولة، كما يجب أن يكون توقيتها مناسباً (عبد العظيم، 2005: 45-50).

وهناك صعوبات في الحصول على المعلومات التي تتميز بكل تلك الصفات في الوقت نفسه من نظم المعلومات الإدارية التقليدية، وهكذا اقتضت الحاجة لتجاوز المشكلة وتقديم استجابة لحاجة الإستراتيجية وإدارتها للمعلومات، وذلك عن طريق تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتكون نموذجاً معلوماتياً خاصاً يغذي الإستراتيجية بالمعلومات التي تسهم في إدارتها وتوضح الطريق الأنجح في توجهاتها للمستقبل، وتقديم مقاييس لتقويم تأثير الأبعاد المتعددة على الإستراتيجية.

إن تطوير البطاقة يتطلب بالإضافة إلى المنظورات الأربعة السابقة وجود أداة اتصال منطقية تربط كل من الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها والنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات تسمى هذه الأداة بـ "خارطة الإستراتيجية" وظيفتها تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة (العمرى، ب.ت: 25).

ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موازنة بين الخارطة الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، ابتداءً من الإستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حملة الأسهم وانتهاءً بإستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين في المنظمة، وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات (حسين، 2001: 152-162):

#### أولاً: الإستراتيجية المالية

لتحقيق الإستراتيجية المالية تعتمد المنظمات إستراتيجيتين أساسيتين هما (العمرى، ب.ت: 25):

1. إستراتيجية النمو في الإيرادات: تتحقق عن طريق اتجاهين، يتمثل الاتجاه الأول في إيجاد قنوات جديدة لخلق الإيرادات كأن يكون كسب زبائن جدد أو تقديم منتجات جديدة، أما الاتجاه لثاني فيركز على زيادة قيمة الزبائن الحاليين عن طريق زيادة رضاهم وتعميق العلاقات بينهم.

2. الإستراتيجية الإنتاجية: هي الأخرى تشمل على إستراتيجيتين وهما:

**الأولى:** إستراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف بـ(إستراتيجية الكلفة الأقل) وهي تهدف إلى كسب المنظمة ميزة تنافسية عن طريق خفض كلفة المنتجات إلى أكبر قدر ممكن مقارنة بكلفة المنتجات المنافسة مع المحافظة على الجودة.

**الثانية:** وهي إستراتيجية استخدام الموجودات والتي تهدف إلى بيان آلية الاستفادة من الموجودات المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يزيد من كفاءتها إذ أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما يتم استثمار مواردها المتاحة من موارد بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية بشكل أكثر رشداً في المجالات التي تعطي أكبر المردودات، لذا فان نجاح المنظمة في انجاز هذه الإستراتيجية غالباً ما يؤشر بنسبة المخرجات إلى المدخلات (زغلول، 2010: 15).

**ثانياً: إستراتيجية الزبائن**

إن إستراتيجية المنظمة في تعاملها مع الزبائن تتجه نحو القيمة المقترحة للزبائن التي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقييم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة المنتجات والخدمات، فالقيمة المقترحة هي ليست وسيلة لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

الأهداف الإستراتيجية في هذا المنظور تعتمد بشكل أساسي على تقنيات تحليل ربحية الزبائن التي تدعم بناء إستراتيجية ناجحة للمنظمة والتي بدورها تهدف إلى ما يلي (عبد اللطيف، وتركمان، 2006: 150):

1. تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من الزبائن.
2. محاولة التأثير على سلوكيات الزبائن غير المربحين وجعلهم مربحين للمنظمة.
3. إعداد وترتيب نسب مئوية للزبائن المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

#### ثالثاً: إستراتيجية العمليات الداخلية

إن الأنشطة المنظماتية الحاسمة في أداء منظور العمليات الداخلية، يمكن أن تبوب في أربعة مستويات عالية من العمليات وهي (عبد اللطيف، وتركمان، 2006: 155):

1. التميز والابداع في التطوير .
2. زيادة قيمة الزبائن .
3. حفظ دورة العمليات الداخلية .
4. تكون عنصر فاعل مع البيئة الداخلية والخارجية .

إن نجاح المنظمة في انجاز تلك العمليات الأربعة يعني نجاح إستراتيجية العمليات الأربعة في المساهمة بتحقيق الأهداف المالية.

## رابعاً: إستراتيجية التعلم والنمو

إن منظور التعلم والنمو يتضمن تعريف بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية ومن خلاله يتم وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بفاعلية وتحقيق القيمة المقترحة للزائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية.

### 2-2 مفهوم الإبداع وأهميته:

**الإبداع لغة:** إن أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بَدَعَ" الشيء أو ابتدعه أي: "أنشأه وبدأه". و "بدعه بدعاً" أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه. (لسان العرب، 1300 هـ : 14).  
تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر بالعمليات وخصوصاً السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازها. وهناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرف (Galton) في الصرايرة الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد". (الصرايرة، 2003).  
كما عرفه (Smith) في ابو تايه على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً". (أبو تايه، 2003).



أما روبنز (Robbins and David,1998) فقد عرف الإبداع بأنه: "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها". ويرى آخرون أن الإبداع هو: "المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب. (أبو تايه، 2003: 386).

كما وتعرف المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع بأنه: "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيد. (حوامدة وحراشنة، 2006: 498)

إن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً إيجابياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على إعتبار الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع ومن هذه المبادئ: (الطيب، 1988: 17)

1- الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان، وكذلك العمل على تنمية الصلات، والعلاقات مع المستهلكين.

2- إعطاء الاستقلالية للوحدات، والأقسام الإدارية، مما يشجعها على التفكير والإبداع.

3- تنمية البيئة التنظيمية، وقدرة المرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية.

4- اعتماد المنظمة على مبدأ المشاركة في الإدارة، واعتبار التدريب واجباً وظيفياً، ومتجدداً لكل العاملين، واعتماد أنظمة موضوعية لغايات الأداء والتقييم.

مما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.

## 2-2-1 مستويات الإبداع:

في الوقت الحالي يمكن أن يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ولخص (العميان، 2004: 392) مستويات الإبداع في أربعة مستويات وهي:

**أولاً: على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتتميتها.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذي يتمتع بصفات أو خصائص أو سمات تميزه عن بقية الأفراد وتكون هذه الخصائص أو السمات إما فطرية أو مكتسبة كالذكاء والموهبة والطلاقة والمرونة العقلية والقدرة على إصدار الأحكام والثقة بالنفس والدافعية والإصرار والقدرة على صياغة الأفكار وشمولية تلك الأفكار واتساعها، والقدرة على حل المشكلات.

**ثانياً: على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

وأشار الحوامدة (2003) إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة. وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً من الجماعة الأقل تماسكاً وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام وأن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة وكذلك حجم الجماعة فالإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة، على اعتبار تعدد الآراء والأفكار وتنوعها.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة، فريق عمل) وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، ويتمثل في ناتج التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد.

**ثالثاً: على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بآرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، ويجب على المنظمات تشجيع التنافس للإبداع مادياً و معنوياً . (حريم، 2006).

**رابعاً: على مستوى المجتمع:** إن للمناخ الاجتماعي دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لتنشئته نشأة سليمة واستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية. فالعادات والقيم ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط بالفرد من خلال علاقته بالأسرة والمؤسسات الاجتماعية، تكون

الإطار المطلق أو المقيد، لنشاطه وتفاعلاته وتعتبر الأنظمة الاجتماعية والتقاليد والقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع مما يجعله مجتمعاً يميل إلى الجمود رافضاً للإبداع والتجديد (العميان، 2004: 392).

إن نجاح الإدارة في تبني وتنفيذ استراتيجية الإبداع والتطوير للمنتجات الجديدة يعتمد مع مقدرتها في الملائمة إضافة إلى توفير الموارد البشرية والمادية والمالية والقانونية لإجراء عملية التطوير.

ولتحقيق مناخ إبداعي في وزارة السياحة يجب عليها إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين فيها من خلال تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للبحث عن الأفكار الإبداعية إضافة إلى ذلك أن تتبنى وزارة السياحة إقامة برامج تدريبية للفئات الشابة من العاملين فيها والذين سيتكون لديهم فيما بعد أو تتوفر لديهم الحافزية والحماس في التفكير الحر والإبداعي والذي سيعمل على خلق الأفكار الإبداعية لديهم وتزويدهم بالدعم المادي والمعنوي، وتوفير المناخ الإداري الذي يهدف إلى مساعدة المبدعين في الميادين التي يرغبون فيها.

## مبررات الابتكار والإبداع التسويقي لشركات

1. تطوير كفاءة العاملين في وزارة السياحة من خلال تطوير الموارد بما يوفر كل ما هو جديد وممكن.
2. الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية ومحاولة دراستها وفهمها للوصول إلى المقدره على تطبيقها.
3. الاستخدام الأمثل للأموال وحسب المتغيرات البيئية.
4. متابعة التطورات والتغيرات العالمية في مجال تسويق الخدمات السياحية.

## المقومات الأساسية لإنجاح عملية إدارة المنتجات الجديدة

1. القدرة على توليد أفكار جديدة .
2. القدرات الفنية والتسويقية
3. القدرات الخاصة بتصميم المنتج.

يرى (ماضي، 1991) أن الإبداع هو كل عمل ينبثق عن طريقة جديدة ويتكشف عن رؤية شيء ما أو علاقة معينة وجعل الطريقة والشيء ذات معان تأتلف مع الفكر والروح والقلب، أي أن المقدره على الإبداع تأتي من خلال إدراك العلاقات بين الأشياء والأفكار والأحداث والربط بينهما وإنشاء علاقات منطقية جديدة بين الملاحظات المختلفة وعليه فإن الإبداع هو الرغبة العارمة في استخدام ما يدرك العقل في تطبيقات عملية تحقق نتائج جديدة ومتميزة.

أما ما يتعلق بالابتكار فيرى (الصيرفي، 2003) أنه أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديدة بالنسبة للفرد الذي يتبناها. وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها.

ويرى (هوارى، 1992) أن الإبداع هو تبني فكرة جديدة موجودة وبالتالي ضمن الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة.

## 2-2-2 عناصر الإبداع التسويقي

ينطوي مفهوم الإبداع على مجموعة من العناصر والذي تكمن أهميته في كونه ضرورة من ضروريات الحياة، وليس فقط ولادة أفكار جوهرية ذات قيم عالية وعليه يتشكل الإبداع التسويقي من العناصر التالية: (حسن، 1995: 68-70)

1- الطلاقة FLUENCY حجم النشاطات التسويقية في غضون فترة زمنية محددة.

2- المرونة FLEXIBILITY الانتقال بين موقف تسويقي واخر والتعامل مع جميع المواقف.

3- الأصالة ORIGINALITY مقدرة الفرد على طرح أفكار تسويقية جديدة لم يسبقه إليها أحد من قبل.

4- القدرة على تحسس المشكلات التسويقية وإدراك طبيعتها (Recognize a problem)

5-الميل إلى إبراز التفاصيل (ELABORATION) أي المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.

### تنمية القدرات الإبداعية الفردية

يتم تنمية القدرات والمهارات الإبداعية للأفراد من خلال زيادة القدرة على التحليل والوعي بمختلف الأبعاد لمعالجة الموضوع، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم والتركيز على التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالأهداف العامة وليس الأمور الإجرائية وزيادة المقدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها والتحلي بمهارات الصبر والتي تتمثل في القدرة على إعادة تقييم الذات وزيادة المقدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً. (القريوتي، 1989: 195)

### عوائق التفكير الإبداعي

إن القناعة بالحل الواحد والتقييم المقترح للأفكار والخوف من التغيير والاستخفاف بالأفكار الجديدة وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف والاعتقاد بضرورة أن يكون الحل دائماً داخل إطار محدد هي جميعها تشكل عوائق كبيرة للتفكير الإبداعي ولذلك على المنظمات دراسة كافة العوائق بشكل كبير ومحاولة تجنبها حتى لا تقف حجر عثرة في طريقها للتفكير الإبداعي. (اتكسون، 1996: 104)

## مراحل الإبداع

لا يعتبر الإبداع أو الابتكار شيئاً عفويا بل هو نتيجة لمجموعة مراحل أساسية تبدأ بالتعرف على حيثيات المشكلة REPRESENT THE PROBLEM بشكل مفصل من جميع أبعادها ومراعاة الظروف المحيطة بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها وكافة الجوانب المرتبطة بها إضافة إلى ضرورة التفريق بين المشكلة الحقيقية والأعراض الناتجة عنها.

والمرحلة الثانية تكمن في التفكير المتعمق والمركز على المشكلة وتحليلها من جميع جوانبها ثم تأتي المرحلة الثالثة والتي تتحدث عن التأمل في المشكلة والغوص في باطنها لاختتمارها في عقل المبدع ثم يلي ذلك المرحلة الرابعة والمتعلقة بالتحقق وتوضيح الفكرة الناتجة عن الإلهام والتفحص وملاءمتها لحيثيات المشكلة وتكيفها بصورة معينة لتلائم الخصائص وعرضها بشكلها النهائي على المختصين والخبراء. (المغربي، 1993: 206)

### مصادر الأفكار الابتكارية

**أولا : المصادر الداخلية وتتكون من :** الإدارة العليا ومدراء الوحدات الإدارية والعاملون في مختلف الوحدات الإدارية ودوائر الإنتاج والمالية والتسويق .

**ثانيا :المصادر الخارجية وتتكون من :** المستهلكون والموردون والمنافسون والمؤسسات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجديدة وسائل الإعلام المختلفة . (عبيدات ، 2006)



## 2-2-3 مراحل الابداع التسويقي :

### 1- مرحلة البحث عن الفكرة :

تختلف المنظمات عن بعضها من حيث حاجتها للأفكار (الربحية وغير الربحية) فبعضها يحتاج إلى أفكار كثيرة والبعض يحتاج إلى أفكار قليلة ، فكلما كانت الأفكار كثيرة وجديدة وتنوعت وتشكلت كلما كان هناك إمكانية الوصول إلى أفكار جديدة وخطابة والحصول على هذه الأفكار الجديدة يكون من خلال الإلهام الشخصي لأعضاء المنظمة أحيانا ، والافتباس من البيئة المحيطة أحيانا أخرى ، و لكن على المنظمة أن تلتزم بالبحث عن الأفكار بشكل رسمي ، وتحديد الأشخاص للقيام بالبحث عنها ، كما تحدد المنظمة إجراءات البحث عن الأفكار الجديدة ولكن تتضمن تتضمن هذه الإجراءات مكونات خلاقية فيما لو تم العثور عليها (الضمور ، 2009) .

### 2- غربلة وتصفية الفكرة :

إن الغرض الأساسي من الغربلة هو الوصول الى الأفكار الواعدة التي تتطوي على مضامين سلعية جذابة ، وتتطوي كذلك عملية فرز الأفكار السلعية الواعدة على احتمالات الوقوع في الخطأ . وهناك نوعان من الأخطاء هما :

- خطأ الحذف ويحدث عندما تقرر المنظمة استبعاد فكرة لسلعة واعدة ، فتحرم نفسها من فرصة سانحة .
- خطأ الاستمرار ويحدث عندما تتبنى المنظمة فكرة سلعية غير واعدة وتستمر في تطويرها وإنتاجها.

عموما فان عملية الغرلة يجب أن لا تكون عشوائية في آليتها وإجراءاتها ، وإنما يجب أن تخضع لمعايير موضوعية ، يراعى في وضعها إمكانيات وموارد المنظمة وإمكانية تسويق وربحية المنتج (معلا ، وتوفيق ، 2003) .

### 3- تقييم الأفكار الابتكارية :

يتم في هذه المرحلة التقييم التفصيلي للأفكار التي مرت من المرحلة السابقة ، وذلك استنادا إلى عدد من المعايير مثل معيار الكلفة والعائد ، وتختلف كل من هذه المعايير من منظمة إلى أخرى ، ومن عنصر من عناصر المزيج التسويقي إلى عنصر آخر ، ومن وقت إلى آخر . وتستخدم أكثر من طريقة في عملية التقييم للأفكار منها طريقة جوانب القوة والضعف (المزايا والعيوب) في الفكرة أو الابتكار وطريقة الحذف التدريجي وطريقة النقاط المرجحة . علما بان هناك مجموعة من الأنشطة الإدارية يجب أن تؤدي حتى يمكن القيام بخطوة تقييم الأفكار (الابتكارات) ومن أهم هذه الأنشطة وضع نظام للتقييم والطريقة التي تستخدم فيه ، ومتى يتم استخدام كل طريقة ،ومن المسؤولين عن عملية التقييم ، وأسلوب العمل ، وكيفية كتابة التقارير (أبو جمعه ، 2003) .

### 4- اختبار الابتكار (الفكرة) :

تتم الاختبارات على نطاق جغرافي محدد ، وتقوم أيضا على النماذج والعروض التي تبين مزايا وصفات الخدمة أو السلعة وهل المنتج مقبول في السوق من حيث الشكل والجوهر ويرتبط في هذه المرحلة عدد من القرارات المتعلقة ببعض الجوانب مثل :

أ- تحديد المناطق التي فيها اختبار المنتج .

ب- تحديد الفترة التي يتم فيها اختبار المنتج .

ت-تحديد البيانات التي سيتم جمعها خلال فترة اختبار الخدمة .(الطائي والعلاق،2009)

#### 5- تطبيق الابتكار(عبيدات ، 2007)

في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للابتكار على ارض الواقع ويصبح شيئاً ملموساً ، ويشعر به ويلمسه الزبون، ويصبح موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية لممارسة الأنشطة التسويقية التي ترتبط بها الابتكار مثل الصراف الآلي الذي يتم استخدامه من قبل الزبون . ( السرحان ، 2008 ) .

#### 6- تقييم نتائج التقييم

إن يتم مقارنة الأداء الفعلي للابتكار بما كان يجب أن يتحقق من تطبيقه وتتطلب هذه العملية وضع معايير للتقييم وقياس الأداء الفعلي للابتكار ، ويترتب على المقارنة تحديد مدى التطابق بين الاثنين وما إذا كان هناك فرق بينهما والمسؤول عنه وإجراء التصحيح اللازم . (أبو جمعة ، 2003)

#### 2-2-4 أنواع الابتكار:

**أولاً : الابتكار في المنتج :** ويتعلق بصفة خاصة بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو العمل على تحسين أو تطوير المنتجات الحالية . (عكروش وعكروش،2004)

**ثانياً : الابتكار في السعر :** لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح الخدمات السياحية في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر السعر أحد المؤثرات الهامة على قرار السائح بالحصول على الخدمة، وتبرز أهمية السعر بالنسبة للخدمات السياحية ووزارة السياحة والهيئات السياحية التي تقوم بالتعريف بالمنتجات السياحية وتسويقها داخلياً وخارجياً كونه أحد العناصر المهمة

للاستراتيجيات والقرارات التسويقية من حيث تأثيره على الإيرادات و الأرباح, ويعتبر من أهم القرارات بالنسبة للخدمات السياحية ومن أصعب ما يواجهها لان هناك صعوبة في إرضاء اغلب السياح وتأثيره في الطلب على الخدمات السياحية في الأردن.(أبو جمعه ، 2003).

**ثالثا : الابتكار في الترويج :** يعد الترويج احد عناصر المزيج التسويقي الموجه نحو الأسواق بوصفة نوع من الاتصال الذي يهدف إلى التعريف والإقناع والتذكير التي تستخدمه وزارة السياحة عند الترويج والتعريف بالخدمات السياحية، وزيادة القدرة على اجتذاب السياح، وتحقق وزارة السياحة والهيئات السياحية الابتكار في الترويج من خلال: (صادق والفهاوي ، 2006) :

**1-** الوعد الابتكاري أي أن تسعى الوزارة في إعلاناتها على تقديم جوهر الرسالة الإعلانية الابتكارية وبناء على وعود من القطاعات العاملة في المجال السياحي باحتوائها على المزايا والمنافع والفوائد المتأتمية من السلعة .

**2-** دعم الادعاء وهو تأكيد لصدق محتوى الرسالة الإعلانية ويكون أحيانا على شكل إعلانات تذكيريه موجهة نحو السائح لتذكيره بمنافع ومزايا المنتج لزيادة ثقته بالسلعة .

**3-** الأسلوب الابتكاري ويكون ذلك من استخدام الوزارة والعاملين في القطاعات السياحية المختلفة.

## 3-2 الدراسات السابقة

### 1-3-2 الدراسات العربية:

- دراسة البشتاوي (2001) بعنوان: "تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة: دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء الشامل لبنك الأردن، وذلك من خلال دراسة فلسفة وتطبيق كل من نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing: ABC) ، ونظام الإدارة على أساس الأنشطة (Activity based Management: ABM) في قطاع الخدمات المصرفية، مع بيان محور التكامل فيما بينهما والمنعكس من خلال صياغة مقاييس الأداء الرقمية للمحاور الأربعة من بطاقة الأداء المتوازن للأداء.

ولأغراض هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة من خلال تجميع البيانات والمعلومات من المراجع والكتب والدوريات... الخ، إضافة إلى مراجعة الكشوف والسجلات الخاصة ببنك الأردن المنشورة وغير المنشورة، بالإضافة إلى اللقاءات والمقابلات الشخصية مع الأشخاص ذوي العلاقة والإطلاع على الإجراءات المتبعة لتأدية الخدمات المصرفية المقدمة من البنك المذكور أعلاه.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى بناء مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء بنك الأردن وفق بطاقة الأداء المتوازن والمرتبطة بشكل تام مع رؤية ورسالة البنك وإيضاحاً للأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء الإستراتيجي كما يلي:

#### 1 . المحور المالي: حيث يعكس متطلبات حملة الأسهم والمالكين:

- الأهداف الإستراتيجية: مثل تحسين عائد الخدمات المصرفية، وتطوير مزيج الإيرادات من الخدمات البنكية، وتخفيض (ترشيد) النفقات.

- مقياس الأداء الإستراتيجي: مثل العائد على الاستثمار، ونمو الإيرادات من المصادر المتنوعة، وتخفيض تكلفة الخدمات ذات مستويات الربحية المتدنية.

- دراسة الخولي (2001)، بعنوان: "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال". حيث هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية نقدية لهذا النموذج لتحديد مواطن القوة والضعف فيه، واقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف حتى يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منشآت الأعمال.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

لقد وجه إلى نموذج القياس المتوازن للأداء بعض الانتقادات، ويتمثل الانتقاد الأساسي منها في الغرض الرئيسي للنموذج، وهو فرض وجود علاقات سببية بين جوانبه أو مجالاته الأربعة، وذلك لأن العلاقات بين هذه الجوانب هي علاقات منطقية وليست سببية، وأن فرض السببية بين المجالات الأربعة هو فرض مشكوك فيه، مما قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء، وقد ينتج عن ذلك اختلال في السلوك التنظيمي، وعدم تحقيق الأداء الأمثل، هذا بالإضافة إلى أن العلاقات بين مجالات أو جوانب نموذج القياس المتوازن للأداء هي علاقات دائرية، وليست في اتجاه واحد كما يفترض النموذج، أما الانتقاد الثاني فيتمثل في أنه نموذجاً هرمياً من أعلى إلى أسفل، وبالتالي فهو لا يعد أداة متكاملة للإدارة الإستراتيجية، حيث لا يأخذ عوامل الخطر التي قد تحدث وتهدد أو تضعف الإستراتيجية الحالية في الاعتبار، بالإضافة إلى أنه

يواجه مشاكل فما يتعلق بتأصيله وربطه بالبيئة المحيطة، مما قد يؤدي إلى وجود فجوة بين الإستراتيجية المخططة والمطبقة فعلاً.

- يرى الباحث أنه إذا تم إدخال بعض التعديلات على نموذج القياس المتوازن للأداء فإنه يصبح نظاماً متكاملًا للقياس والإدارة الإستراتيجية، حيث أنه من المناسب تقييم الآثار المالية لبعض جوانب هذا النموذج، مثل رضا العملاء، أو تحسين الجودة، فقد يساعد هذا التقييم في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنشأة، وتحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات.

- من المناسب تطوير نموذج للقياس المتوازن للأداء وإدخال الجانب الإنساني فيه بحيث يتم تعميق ولاء العاملين وانتمائهم للمنشأة، ذلك الانتماء والولاء النابع من داخلهم مما يؤدي إلى تحقيق إستراتيجية للمنشأة بفعالية.

- من المفيد للمنشآت التي تفكر في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء أن تقوم بمقارنة وتحليل التكلفة والعائد الناتج عن تطبيق هذا النموذج قبل اتخاذ القرار النهائي بتطبيقه أم لا.

- وفي النهاية يخلص الباحث إلى أن التنبؤ بما سيكون عليه الأداء مستقبلاً - يعتبر في كثير من الحالات - قضية شائكة ومعقدة ومتعددة الجوانب، وأن أي نظام لتقييم الأداء لا يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات الملائمة لأن يحقق النتائج المرجوة منه.

- دراسة الذبية (2001)، بعنوان : " مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية "

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بإبعاده الأربعة ( المالي ، العميل ، العمليات ، الداخلية ، التعلم والنمو ) وبما تحتويه من مقاييس أداء عديدة فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية حيث مثل ذلك المشكلة هذه الدراسة ، والتي قام الباحث بحلها من خلال تطوير استبانة وزعت باليد على عينة الدراسة ، حيث تم توزيع 60 إستبانة اعتمد منها لغاية وأغراض الدراسة (48) استبانة ، وقد تم استخدام برمجية SPSS في تحليل هذه الاستبانة ، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في الوصول إلى نتائج هذا البحث ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة ( المالي ، العميل ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ) من خلال مقاييس ومعايير إستراتيجية الأداء ، واستفادتها بتحقيق أهداف تطبيق النظام المتوازن الأداء ، ومن التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة بأن المصارف التجارية اليمنية بحاجة إلى إضافة المزيد من المعايير إستراتيجية الأداء لتكون قادرة على مواكبة التطورات العالمية .

- دراسة العامري والغالبى (2003) بعنوان: "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، والتي هدفت إلى توضيح الأفكار الأساسية لنظام تقييم المنظمات ومحتوياته وكيفية استخدامه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة، توصلت الدراسة إلى ضرورة تكييف وتطبيق نموذج بطاقة القياس المتوازنة للأداء في بيئة الجامعات الخاصة وذلك لشمولية كافة عناصر الأداء الرئيسية، كما توصلت الدراسة إلى أن بطاقة القياس المتوازن للأداء تحافظ على خصوصية نشاط التعليم وتدعمه من خلال إضافة بعد آخر هو المسؤولية الاجتماعية للجامعات الخاصة، وقد أوصت الدراسة بأن تبادر الجامعات الخاصة بدراسة وتكييف وتطبيق



النموذج الذي اقترحه الباحثان بالإضافة إلى ضرورة تعليم النموذج وتدريب العاملين في مختلف القطاعات على تطبيقه.

- دراسة مسودة (2004)، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، وذلك من خلال الاعتماد على أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة، لتحسين وتطوير أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تصميم ثلاث استبانات لتقييم أداء الجامعات الخاصة بناءً على المؤشرات غير المالية المتعلقة بمحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والتطوير، حيث تناولت الاستبانة الأولى تقييم الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، أما الاستبانة الثانية فتناولت الموضوع من وجهة نظر الموظفين الإداريين، بينما تناولت الاستبانة الأخيرة الموضوع من وجهة نظر الطلبة، وقد وزعت الاستبانات على فئات عينة الدراسة في هذه الجامعات التي تمنح درجة البكالوريوس في معظم التخصصات العلمية، والبالغ عددها (9) تسع جامعات، كما تم الاعتماد على القوائم المالية المدققة والتي تصدر عن هذه الجامعات لتقييم أداءها المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية خلال الفترة ما بين 1998-2002م. ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: حصلت الجامعات الخاصة على أفضل تقييم لأدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويليهم الموظفون، ومن ثم الطلبة، بناء على المؤشرات غير المالية، مع ملاحظة عدم وجود اتفاق بين هذه الفئات في تقييم أداء الجامعات. وحصل محور التعلم والتطوير على أقل وسط حسابي من قبل جميع فئات الدراسة، وهذا يتطلب زيادة اهتمام الجامعات الخاصة بهذا المحور وما يتعلق به من بنود وذلك للارتقاء بمستوى أدائها.

- دراسة الغناتي (2004): "بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة". حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى اهتمام إدارة الشركة في قطاع المقاولات بتبني بطاقة العلامات المتوازنة في مجالات تقويم الأداء بجانب تشخيص العقبات والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تبني مثل هذه الأداة، وذلك من خلال تطوير نموذجين: أحدهما لقياس وتقويم الأداء في هذا القطاع باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، والآخر لتسعير العطاءات التي تتقدم إليها شركات المقاولات باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة. وتكونت عينة الدراسة من (106) مائة وست شركات من شركات المقاولات الأردنية المسجلة رسمياً في هذا القطاع والبالغ عددها (1443) ألف وأربعمائة وثلاث وأربعون شركة، استجاب منها مع الباحث (102) مائة وشركتان، وبنسبة رد بلغت (96.2%) من مجموع الاستبانات الموزعة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد شركة مقاولات أردنية واحدة تستخدم أنظمة المحاسبة الإدارية مجتمعة مقابل اثنتين تستخدمان بطاقة العلامات المتوازنة، وستاً تستخدم نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، ونفس العدد تستخدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة فقط. وأن الأنظمة المحاسبية الإدارية الحديثة لا تصلح لتصنيف شركات المقاولات الإنشائية بدلاً عن المعايير المستخدمة حالياً، وذلك من وجهة نظر كل من شركات المقاولات الأردنية وقسم التصنيف في وزارة الأشغال العامة والإسكان.

- دراسة الغالبي وإدريس (2004) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء الموزونة (BSC) مع التحليل الرباعي (SWOT) لصياغة الإستراتيجية، والتي هدفت إلى بيان كيفية الاستفادة من مدخل نظام تقييم الأداء المتوازن مع خلاصات ونتائج التحليل الرباعي (SWOT)، وإلى قياس ومعرفة مستويات تفكير الأداء العليا في البنك العربي، وإطلاع هذه الإدارة على امكانية الاستفادة من المدخل المشترك الخاص بنظام تقييم

الأداء المتوازن والتحليل الرباعي ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها تعطي مؤشرات واقعية يجب التركيز عليها في ضوء أولوية البنك، وكذلك فإن المؤشرات المالية الصرفة هي المعتمدة لقياس نتائج الأداء بعيدا عن المنظور الشمولي للاداء مع اعتماد البنك في حالات معينة والمؤشرات غير المالية، وأوصى الباحثان بضرورة اعتماد التحليل الرباعي بصيغة منهجية متكاملة وعلى أساس ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة على ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمفاهيم قياس الأداء المتكامل الشمولي، لا التركيز فقط على المؤشرات المالية.

- دراسة ضو (2004) "استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة (BSC) في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز): مدخل كمي لدراسة تطبيقية". وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة صياغة نموذج كمي يحقق أبعاد الدراسة الثلاثة: البعد الأول والمتمثل في نظم الرقابة الشاملة القائمة على بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة، والبعد الثاني والمتمثل في مؤشرات أو معايير تقييم أداء الفرد المسئول عن دائرة نشاط معين بالمنشأة، والبعد الثالث والمتمثل بنظم المكافآت والحوافز الواجب تطبيقها لتحقيق أقصى مصلحة للمنشأة، من خلال صياغة دالة هدف تتمثل في العائد أو المكافأة التي يحصل عليها الشخص المفوض بإدارة دائرة نشاط معين بالمنشأة، في حين تتمثل القيود المفروضة على تحقيق دالة الهدف في الجوانب المتعددة لتقييم الأداء التي يعتمد عليها في إطار نظم الرقابة الشاملة، وقد جاءت فكرة هذا البحث في محاولة لربط نظم الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء في جوانبه المتعددة التي تحقق إستراتيجية المنشأة والمحددة في بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى ما يلي: تكاد تجمع الدراسات المحاسبية في الوقت الحاضر على أن المؤشرات المالية لم تعد قادرة بمفردها على تقييم الأداء الشامل الذي يتضمن علاوة على الجانب المالي جوانب أخرى، هي جانب العملاء،

وجانب الأنشطة الداخلية، وجانب النمو والتعليم، والتي قد تكون أكثر أهمية لكونها تمثل المحركات أو المقاييس الدالة (Leading Indicators) على الجانب المالي أو المؤشرات المالية، وذلك لكونها تأخذ البعد الزمني طويل الأجل بجانب البعد الزمني قصير الأجل، من خلال التركيز على الإستراتيجية التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها وما يرتبط بها من أهداف قصيرة الأجل.

- دراسة زويلف ونور (2005) "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية فلسفة وآلية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلم بها جميع الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً للمحاور التي تتضمنها هذه البطاقة، وبيان ضرورة سد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء الذي يركّز على المقاييس المالية للأداء دون المقاييس غير المالية (التشغيلية)، وإظهار أهمية الربط بين إستراتيجية المنظمة والطرق المستخدمة لقياس الأداء وانعكاسات ذلك على عملية تقييم الأداء والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقييم الأداء الإستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. ولأغراض جمع البيانات فقد تم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في البنوك المبحوثة، إضافة إلى تصميم استبانة ورّعت على عينة الدراسة والمتمثلة في مديري الإدارة العليا والإدارات الوظيفية (الوسطى)، ومن العاملين في مواقع مختلفة أخرى في البنوك المبحوثة، حيث تم توزيع (75) خمسة وسبعين استبانة، استرد منها (62) اثنتان وستون استبانة، وبنسبة استعادة بلغت (82.6%). ولقد توصلت الدراسة إلى أنه تعد بطاقة العلامات المتوازنة الأداء الأنسب لقياس أداء المنظمة، حيث أنها تعطي صورة أوضح وأشمل للأداء من خلال الأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية للأداء.

- دراسة أبو فضة (2006) "تحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية". حيث هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تطوير نظام متوازن وفاعل لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية الأردنية، وذلك من خلال إعادة تركيب نظام بطاقة العلامات المتوازنة بأبعادها التقليدية الأربعة (المالي، والعميل، وعمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم)، وذلك من خلال إعادة النظر في مقاييس الأداء التي تحتويها البطاقة وتعديلها وتكييفها بما يلائم طبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية. وكذلك إضافة الأبعاد التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية، التي تحكم طبيعة العمليات والتعاملات بجميع أنواعها التي تجري في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى انه من المهم بناء نماذج قياس الأداء بشكل عام والأداء الإستراتيجي بشكل خاص، وبالتالي تطوير النظام التقليدي (الذي يتشكل من الأبعاد الرئيسة في بطاقة العلامات المتوازنة)، من خلال إضفاء البعدين الذين يجسدان البعد العقدي والفكري الإسلامي. وتكيف النظام ليتوافق مع المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك بعد دراسة الإستراتيجية بكل عناصرها، وخصائص وطبيعة المصارف الإسلامية، والبحث التفصيلي في الإطار النظري لبناء نظام قياس الأداء.

- دراسة جودة (2008) "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بالإضافة على التعرف على تأثير العوامل الجغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي، ولتحقيق غايات الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من 30 عبارة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، وشارنت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعمية تقييم الأداء المؤسسي على الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، إلا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت أكبر، كما أشارت النتائج إلى

اختلاف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي باختلاف العمر ومستوى الدخل، ولم تظهر فروقات في إجابات المبحوثين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي، وقد قامت الدراسة باقتراح عدة توصيات منها ضرورة نشر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التدريبية، بالغضافة على ضرورة تأكد المديرين من إجراء قياسات للالتزام المؤسسي بصفة دورية.

- دراسة زياد والعجمي واحمد والغماري (2011) دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظة غزة من وجهة نظر العملاء ،في هذا البحث تم دراسة دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة ، حيث تم إبراز هذا الدور ومدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية ، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة في مايتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا .وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث ، وتم اعداد استبانة لهذه الغاية وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من ( 400 ) عميل من عملاء هذه البنوك . وأظهرت نتائج البحث أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للبنك ولكن هناك بعض القصور التي بينها نتائج التحليل والتي كان منها أن البنك لا يوفر خدمة الانترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب نت أكاونت ، وأن البنك لايهتم بالتغذية الراجعة من العملاء .كما أظهرت النتائج أن هذه البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار نواحي القصور التي أوضحتها نتائج التحليل.

- دراسة الرفاتي (2011) بعنوان : " مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بالمنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة في قياس وتقويم الأداء التمويلي ، ومعرفة مدى توفر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، والعلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي ، ودراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة ، كما أنه استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يتمثل في أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي تتوفر بنسبة "76.18% " ، وأن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب غير مالية بالإضافة إلى الجوانب المالية بنسبة "72.13% " ، وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة بدرجة كبيرة بنسبة 73.62% .

- دراسة النجار (2012) بعنوان : " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي ، إضافة إلى بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة ( المالي ، العملاء ، العمليات التشغيلية ، التعلم والنمو ) على تدعيم المركز التنافسي . وقد طبقت الدراسة على البنوك وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة ، حيث أخذت عينة من المديرين التنفيذيين ، ومديري الفروع ، وبعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية إلى جانب أعمالهم الفنية .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية ، وأخرى غير مالية ، إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها : ضرورة قيام المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسة الأربعة .

- دراسة الغريب (2012) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية، حيث تكونت عينة الدراسة من (120) من مديري



الإدارات والموظفين في تلك البنوك، وأظهرت نتائج الدراسة أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ووجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وتوصي الراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في البنوك التجارية الليبية في تقييم الأداء لأنها تعد عنصراً مهماً للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية، وينبغي على البنوك التجارية الليبية تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتغلب عليها، من حيث رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية بتطبيق البطاقة، وكذلك تأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها من خلال التدريب على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

## 2-3-2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة Fey (2000)

**The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia**

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات متعددة الجنسيات العاملة في روسيا

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير العاملين، التعويضات، نظام التغذية الراجعة. وأداء 10 من الشركات الأجنبية العاملة في روسيا، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار الخطر والارتباط، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

- دراسة Singh (2004)

**Impact of HR practices on perceived firm performance in India**

أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمات في الهند

تناولت الدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمات في الهند وجد الباحث علاقة إيجابية بين عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، ونظام التعويضات، وإشراف الموظفين على أداء المنظمات، ومن بين هذه الممارسات تبين أن التدريب ونظام التعويضات كان لها أكبر الأثر على أداء المنظمة.

## Balanced Scorecard development in Lithuanian Companies study of the Lithuanian consulting engineering company

### تطوير بطاقة الأداء المتوازن في دراسة الشركات الليتوانية

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة مدى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين. وتوصلت الدراسة على أن تطبيق قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية، وأن الشركات الهندسية الاستشارية تطبق أسلوب الإدارة الموجه بالمهام. وأنه يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز.

## Exploring the Antecedents of the Balanced Scorecard Adoption as a performance Measurement and Strategic Management System

تحديد العوامل المؤثرة على تبني المنظمات لبطاقة الأداء المتوازن كونها مقياس للأداء ونظام لإدارة الإستراتيجية

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تبني المنظمات لبطاقة الأداء المتوازن كونها أداة تنظيمية تستخدمها المنظمات الراغبة في التميز والابداع، بالإضافة إلى معرفة استعمال المنظمات التي تطبق بطاقة الاداء المتوازن لها سواء كأداة لقياس أو كأداة للإدارة الاستراتيجية، وقد طبقت الدراسة على 40 شركة هولندية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الشركات الهولندية لبطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء أوسع من استعمالها كنظام للإدارة الاستراتيجية ففي حين تركز الأولى على القياس المالي وغير المالي الشامل، تركز الثانية على ربط الجهود التنظيمية بالاستراتيجية.

- دراسة Vlachos (2009)

### "The Effects of Human Resource Practices on Firm Growth"

مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة

وقد هدفت هذه الدراسة على بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة، بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

- دراسة Edralin (2010) Human Resource Management Practices Drivers

### for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the "Philippines"

تحفيز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة في الأعمال التجارية في الشركات الكبيرة في  
الفلبين

. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى

أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين والتدريب والتطوير، الاستقطاب والإختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

- دراسة, Thumban (2010)

### **Utilizing Non-Financial Rewards as Competitive Advantage in attracting and Retaining Employees**

اثر المكافآت غير المادية في تحقيق الميزة التنافسية في استقطاب واستبقاء الموظفين

هدفت هذه الدراسة الى بيان اثر المكافآت غير المادية في تحقيق الميزة التنافسية وبينت ان المنظمة تستطيع جعل العاملين لديها العمل بكل طاقاتهم اذا استطاعت ان تفهم اثر هذه الحوافز غير المادية على العاملين على الرغم من ان الحوافز المادية هي المحرك الاساسي للعاملين. واوصت الدراسة الى ايجاد البديل عن الحوافز المادية واكتشاف المبدعين لديها من خلال التضامن الاجتماعي والاستقلالية والفوائد التطوعية واقتترحت الدراسة الى زيادة البحث والتركيز على الحوافز غير المادية.

## A Study on Development of Balanced Scorecard for Management

### Applications Using Multiple Attribute Decision Making

أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقييم الإدارة والقرارات المتخذة في الشركات

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقييم الإدارة والقرارات المتخذة في الشركات، واطهرت نتائج الدراسة أن قياس الأداء منهجاً لتحديد كيف يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها ويجب أن يغطي كافة يعني المستويات داخل المنظمة مع التوجه للتحسين المستمر لأهداف المنظمة، والنتائج تكوين مقاييس الأداء ومنها المؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها، كما أظهرت نتائج الدراسة دقة وصحة الفرضية التي تؤكد وجود أثر غيبي وعلاقة إيجابية لكل من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكل من تقييم الإدارة والقرار المتخذ في الشركة.

### 2-3-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بما يأتي:

أ- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى توضيح استخدامات بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء بعض منظمات الأعمال ونتائج تطبيقها في حين هدفت هذه الدراسة لتقييم كفاءة أداء إدارة المنشأة السياحية في تعزيز الابداع التسويقي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المملكة الأردنية الهاشمية.

ب- من حيث مجتمع وعينة الدراسة ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات إقتصادية وخدمية مختلفة سواء في مجال البنوك أو الشركات الصناعية فيما تركز هذه الدراسة على الخدمات السياحية وفي حدود علم الباحث فإنها الدراسة الأولى التي تركز على هذا النوع من الخدمات.

ت- من حيث متغيرات الدراسة إختلفت المتغيرات وتنوعت التي تناولتها الدراسات السابقة أما الدراسة الحالية فقد حددت بعض الأبعاد المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن وبعض الأبعاد المتعلقة بالابداع التسويقي.



## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

### 1-3 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 2-3 منهجية الدراسة:

تحقيقاً لاهداف الدراسة ، سيتم استخدام اسلوب دراسة الحالة (Case study) واتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك لغرض الاجابة عن اسئلة الدراسه واختبار الفرضيات . إذ تم الاعتماد على مسارين: نظري وميداني.

### 3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مركز وزارة السياحة والآثار والذين يبلغ عددهم حوالي (345) موظف وموظفة. وتم اجراء مسح ميداني وتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وكان عدد الاستمارات التي تم جمعها وتحليلها والمقبولة إحصائياً 275 استمارة وتشكل ما نسبته 80% من المجتمع الكلي للدراسة وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

## جدول رقم (1/3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	235	85.5
أنثى	40	14.5
المجموع	275	100

يتضح من بيانات الجدول رقم (1/3) أن غالبية افراد عينة الدراسة من الذكور وبنسبة تمثيل بلغت (85.5%)، وفي المقابل بلغت نسبة تمثيل الاناث فقط (14.5%) من عينة الدراسة.

## جدول رقم (2/3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
4.0	11	اقل من 20 سنة
37.5	103	من 20 - 30 سنة
25.1	69	من 31 - 40 سنة
20.0	55	من 41 - 50 سنة
13.5	37	أكثر من 50 سنة
100	275	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (2/3) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تقع اعمارهم في الفئة 20-30 سنة والبالغة (37.5%)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الفئة العمرية 31-40 سنة وبنسبة تمثيل (25.1%)، أما أدنى نسبة تمثيل فكانت للفئة العمرية اقل من 20 سنة والبالغة (4%).

## جدول رقم (3/3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
37.8	104	اقل من بكالوريوس
38.2	105	بكالوريوس
19.6	54	ماجستير
4.4	12	دكتوراه
100	275	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (3/3) أن النسبة الاعلى من افراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس وبنسبة تمثيل بلغت (38.2%)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل اقل من البكالوريوس وبنسبة بلغت (37.8%) من عينة الدراسة، فيما بلغت نسبة تمثيل الدكتوراه فقط (4.4%).

## جدول رقم (4/3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة العملية
6.2	17	من 1-اقل من 5 سنوات
31.3	86	5-اقل من 10 سنوات
40.4	111	10-اقل من 15 سنة
22.2	61	15- 20 سنة
100	275	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (4/3) أن النسبة الاعلى من افراد عينة الدراسة تقع خبرتهم العملية بين 10 واصل من 15 سنة وبنسبة (40.4%)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل ذوي الخبرة 5 واصل من 10 سنوات وبنسبة بلغت (31.3%) من عينة الدراسة، فيما بلغت ادنى نسبة تمثيل لذوي الخبرة سنة واصل من 5 سنوات والبالغة (6.2%).

## جدول رقم (5/3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
31.3	86	ادارة سياحية
49.8	137	ادارة
11.3	31	محاسبة وتمويل
7.6	21	اقتصاد
100	275	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (5/3) أن النسبة الاعلى من افراد عينة الدراسة من الذين تخصصاتهم ادارة وبنسبة (49.8%)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل ادارة سياحية وبنسبة بلغت (31.3%) من عينة الدراسة، فيما بلغت ادنى نسبة تمثيل للاقتصاد والبالغة (7.6%).

## جدول رقم (6/3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
61.8	170	موظف
7.3	20	رئيس قسم
3.3	9	رئيس دائرة
1.5	4	مدير
26.2	72	اداري
100	275	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (6/3) أن النسبة الاعلى من افراد عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم موظفين وبنسبة (61.8%)، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الاداريين وبنسبة بلغت (26.2%) من عينة الدراسة، فيما بلغت ادنى نسبة تمثيل للمدراء والبالغة (1.5%).

### 3-4 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: **المصادر الثانوية:** حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون من الدكتور المشرف كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

### 3-5 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة المختلفة ومن هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة هي:



- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليل الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- الإنحدار البسيط.

### 3-6 صدق أداة الدراسة وثباتها:

**الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال مرفق أسماء المحكمين في الملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (2).

**ثبات أداة الدراسة:** تم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات المتغيرات، ويعد كرونباخ ألفا الشكل الأكثر شيوعاً لاختبار معامل ثبات الاتساق الداخلي. وتتراوح قيم معامل كرونباخ ألفا بين 0-1 بحيث تشير القيمة 1 إلى ارتباط مرتفع بين المتغيرات في حين أن القيمة 0 تشير إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرات، وتشير المراجع العلمية إلى عدم وجود معيار يجمع عليه العلماء بما يتعلق بالحد الأدنى لقيمة كرونباخ ألفا حتى تكون مقبولة، ولكن (Hair et al. 1998) أشار إلى أن القيمة بين 0.6-0.7 هو الحد الأدنى لقبول وجود موثوقية. أما (Garson. 2006) فيشير إلى أن القيمة 0.7 هي الحد الأدنى لقبولها أما القيمة 0.8 فما فوق فتعد قيمة جيدة. وفيما يتعلق بالدراسة الحالية فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا بين جميع فقرات الاستبيان (0.88)، وتشير هذه القيمة إلى ثبات أداة الدراسة.

## جدول رقم (7/3)

## معاملات ثبات اداة الدراسة

المتغير	معامل الفاكرونباخ
بطاقة الاداء المتوازن	0.741
	0.728
	0.752
	0.734
	0.891
الابداع التسويقي	0.753
	0.795
	0.739
	0.717
	0.762
جميع فقرات الاستبيان	0.880

تم اعطاء الاوزان التالية للدراسة :

التصنيف	اوافق بشده	اوافق	محايد	لا موافق	لا اوافق بشده
الوزن	5	4	3	2	1

وقد تم تحديد درجة الموافقة على عبارات متغيرات الدراسة عن طريق تحديد درجة الموافقة على فقرات المقياس وحسب المعادلة التالية : مدى المقياس = (5) اوافق بشدة - (1) لا اوافق بشدة = (4) وعليه نجد قياس طول الفئة حسب المعادلة التالية: طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (ضعيف, متوسط, عالي) =  $(4 \div 3 = 1,33)$  وبذلك تصبح الفئات لدرجه موافق بالشكل التالي:

- (1 - 2.33) وتشير إلى درجة موافقة منخفضة.
- (2.34 - 3.67) وتشير إلى درجة موافقة متوسطة.
- (3.68 - 5) وتشير إلى درجة موافقة مرتفعة.

## الفصل الرابع

وصف متغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها

1-4 المقدمة

2-4 وصف متغيرات الدراسة

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع: وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

### 1-4 المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

### 2-4 وصف متغيرات الدراسة

التحليل الوصفي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على متغيرات الدراسة.

#### 1: بطاقة الاداء المتوازن.

#### 1.1 القيمة المضافة:

## جدول رقم (1/4)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير القيمة المضافة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.47	0.88	1	مرتفعة
2	4.27	0.88	2	مرتفعة
3	4.17	0.92	4	مرتفعة
4	3.99	1.03	7	مرتفعة
5	4.15	0.81	5	مرتفعة
6	3.92	1.01	8	مرتفعة
7	4.09	0.87	6	مرتفعة
8	4.25	0.91	3	مرتفعة
الكلية	4.16	0.55	-	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (1/4) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على متغير القيمة المضافة، فقد بلغ

متوسط الاجابات للدرجة الكلية على مغير القيمة المضافة (4.16) وانحراف معياري (0.55). وعلى

مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (1) وبمتوسط حسابي

(4.47) وانحراف معياري (0.88) وتنص على " تعزز بطاقة الأداء المتوازن من قيمة العمليات الإدارية وأهميتها"، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.01) وتنص على " تدرك الوزارة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في دعم وتنشيط العملية السياحية ".

## 2.1 المقاييس الخاصة للزيائن:

## جدول رقم (2/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير المقاييس الخاصة للزيائن

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.09	0.93	1	مرتفعة
2	3.91	1.05	4	مرتفعة
3	3.99	1.05	2	مرتفعة
4	3.72	1.16	5	مرتفعة
5	3.95	1.07	3	مرتفعة
الكلية	3.93	0.73	-	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (2/4) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على متغير المقاييس الخاصة للزيائن، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية على مغير المقاييس الخاصة للزيائن (3.93) وانحراف معياري (0.73). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (1) وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.93) وتتص على " تأخذ إستراتيجية وزارة السياحة والآثار بعين الاعتبار تلبية حاجات ورغبات السياح. " أما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (4) بمتوسط



حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.16) وتنص على " يتم الاهتمام بشكاوي السياح وتعمل بسرعة على حلها " .

### 3.1 المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية:

#### جدول رقم (3/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	3.90	1.08	3	مرتفعة
2	3.88	1.01	4	مرتفعة
3	3.85	1.10	5	مرتفعة
4	3.98	0.87	2	مرتفعة
5	4.10	0.87	1	مرتفعة
6	3.79	1.07	6	مرتفعة
7	3.64	1.14	7	متوسطة
8	3.53	1.17	8	متوسطة

				للعاملين.
مرتفعة	-	0.63	3.83	الكلية

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (3/4) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على متغير المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية على متغير المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية (3.83) وانحراف معياري (0.63). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (5) وبمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.87) وتنص على " تسعى الوزارة دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدمائية"، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.17) وتنص على " تضع الوزارة وصف محدد وواضح لكافة المهام الوظيفية للعاملين ".

#### 4.1 التعلم والنمو:

#### جدول رقم (4/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير التعلم والنمو

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	3.68	1.15	6	مرتفعة
2	3.60	1.22	8	متوسطة
3	3.80	1.08	5	مرتفعة

مرتفعة	4	1.05	3.92	تحرص الوزارة على رعاية الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتهتم بهم وتحفزهم.	4
مرتفعة	3	1.04	3.98	تقوم الوزارة ببناء فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم.	5
مرتفعة	1	0.83	4.15	تهتم الوزارة بتزويد الموظفين بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لها.	6
مرتفعة	2	0.84	4.04	تسعى الوزارة إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.	7
متوسطة	7	1.07	3.67	توفر الوزارة للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.	8
مرتفعة	-	<b>0.62</b>	<b>3.85</b>	الكلية	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (4/4) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على متغير التعلم والنمو، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية على متغير التعلم والنمو (3.85) وانحراف معياري (0.62). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (6) وبمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.83) وتنص على " تهتم الوزارة بتزويد الموظفين بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لها "، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.22) وتنص على " تتوفر لدى موظفي الوزارة إمكانية التعلم والقدرة على التطوير والابتكار ".

## 2. الأبداع التسويقي

## 1.2 الابداع المتعلق بالخدمات السياحية:

## جدول رقم (5/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الابداع المتعلق بالخدمات السياحية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	3.76	1.14	1	مرتفعة
2	3.43	1.14	6	متوسطة
3	3.45	1.12	5	متوسطة
4	3.74	1.07	3	مرتفعة
5	3.59	0.99	4	متوسطة
6	3.74	0.98	2	مرتفعة
7	2.77	1.34	7	متوسطة
الكلي	3.50	0.71	-	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5/4) وجود درجة متوسطة من الموافقة على متغير الابداع المتعلق بالخدمات السياحية، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية على مغير متغير الابداع المتعلق بالخدمات السياحية (3.50) وانحراف معياري (0.71). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (1) وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.14) وتنص على " تعمل الوزارة على تقديم خدمات جديدة تلبي إحتياجات السياح "، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.34) وتنص على " يوجد لدى الوزارة جهاز متخصص للبحث والتطوير في مجال الخدمة السياحية ".

## 2.2 الابداع المتعلق بالترويج:

## جدول رقم (6/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الابداع المتعلق بالترويج

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	2.54	1.57	2	متوسطة
2	2.39	1.45	5	متوسطة
3	2.49	1.43	4	متوسطة
4	2.51	1.44	3	متوسطة
5	3.73	1.39	1	مرتفعة
الكلية	2.73	1.08	-	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6/4) وجود درجة متوسطة من الموافقة على متغير الابداع المتعلق بالترويج، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية على متغير الابداع المتعلق بالترويج (2.73) وبانحراف معياري (1.08). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (5) وبمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.39) وتتص على " يتم استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الترويج للخدمات السياحية."، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.45) وتتص على " تستخدم الوزارة طرق حديثة في الترويج لخدماتها ".

## 3.2 الابداع المتعلق بالتسعير:

## جدول رقم (7/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الابداع المتعلق بالتسعير

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.05	1.17	6	مرتفعة
2	4.30	0.98	1	مرتفعة
3	4.19	0.99	3	مرتفعة
4	4.25	0.91	2	مرتفعة
5	4.19	1.05	4	مرتفعة
6	4.10	1.10	5	مرتفعة
الكلية	4.18	0.68	-	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (7/4) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على متغير الابداع المتعلق بالتسعير، فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية على متغير الابداع المتعلق بالتسعير (4.18) وانحراف معياري (0.68). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (2) وبمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.98) وتتص على " تهدف الوزارة من خلال الابداع التسويقي في الأسعار التي تحقق قدر مناسب من الأرباح"، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (1)

بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.17) وتتص على " يحصل السائح على عائد اكبر من الإبداع التسويقي في السعر " .

#### 4.2 الإبداع المتعلق بالتوزيع:

#### جدول رقم (8/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير الإبداع المتعلق بالتوزيع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.21	1.02	1	مرتفعة
2	4.01	1.19	3	مرتفعة
3	3.80	1.07	5	مرتفعة
4	4.01	1.11	2	مرتفعة
5	3.95	1.05	4	مرتفعة
الكلية	3.99	0.75	-	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8/4) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على متغير الإبداع المتعلق بالتوزيع،

فقد بلغ متوسط الاجابات للدرجة الكلية على متغير الإبداع المتعلق بالتوزيع (3.99) وبانحراف معياري

(0.75). وعلى مستوى عبارات المتغير نلاحظ ان اعلى درجات الموافقة كانت على العبارة رقم (1)

وبمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.02) وتتص على " تستخدم الوزارة أساليب توزيع ملائمة



لخدماتها"، اما ادنى درجات الموافقة فكانت على العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.07) وتتص على " تستخدم الوزارة أساليب توزيع تتناسب مع احتياجات السياح".

## 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار.

## جدول رقم (9/4)

## نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	10.120	1	10.120	47.023	*0.000
البواقي	58.756	273	0.215		
الكلي	68.876	274			

\* التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج تحليل التباين وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (47.023) وهي اعلى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (1، 273) والبالغة (3.841).

### جدول رقم (10/4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في

وزارة السياحة والاثار

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
بطاقة الاداء المتوازن	0.383	14.7%	0.402	0.383	6.857	*0.000

\* التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (6.857) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) والبالغة (1.660)، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن استخدام بطاقة الاداء المتوازن يفسر (14.7%) من تباين تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار.

وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على " لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار"، وتقبل الفرضية البديلة، أي : يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والاثار.

### جدول رقم (11/4)

#### نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	34.942	1	34.942	92.992	*0.000
البواقي	102.580	273	0.376		
الكلي	137.522	274			

\* التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من نتائج تحليل التباين وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والاثار، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (92.992) وهي اعلى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (1، 273) وباللغة (3.841).

### جدول رقم (12/4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والاثار

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
بطاقة الاداء المتوازن	0.504	25.4%	0.746	0.504	9.643	*0.000

\* التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (9.643) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) وبالبالغة (1.660)، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن استخدام بطاقة الاداء المتوازن يفسر (25.4%) من تباين تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والاثار.

وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على " لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والاثار"، وتقبل الفرضية البديلة، أي : يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالخدمات السياحية في وزارة السياحة والاثار.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار.

### جدول رقم (13/4)

#### نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	30.142	1	30.142	28.432	*0.000
البواقي	289.426	273	1.060		
الكلي	319.569	274			

\* التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج تحليل التباين وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (28.432) وهي اعلى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (1، 273) والبالغة (3.841).

### جدول رقم (14/4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق

بالترويج في وزارة السياحة والاثار

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
بطاقة الاداء المتوازن	0.307	9.4%	0.693	0.307	5.332	*0.000

\* التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (5.332) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) والبالغة (1.660)، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن استخدام بطاقة الاداء المتوازن يفسر (9.4%) من تباين تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار.

وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار"، وتقبل الفرضية البديلة، أي: يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار.

### جدول رقم (15/4)

#### نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

الدلالة الاحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.415	0.668	0.3012	1	0.312	الانحدار
		0.467	273	127.473	البواقي
			274	127.784	الكلي

يتضح من نتائج تحليل التباين عدم وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.668) وهي ادنى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (1، 273) وباللغة (3.841).



### جدول رقم (16/4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق

بالتسعير في وزارة السياحة والاثار

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
بطاقة الاداء المتوازن	0.049	%0.2	0.070	0.049	0.817	0.415

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط عدم وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (0.817) أدنى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) وباللغة (1.660)، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن استخدام بطاقة الاداء المتوازن يفسر (0.2%) من تباين تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار.

وبذلك تقبل الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار.

## جدول رقم (17/4)

## نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	0.039	1	0.039	0.070	0.792
البواقي	153.034	273	0.561		
الكلي	153.073	274			

يتضح من نتائج تحليل التباين عدم وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار، حيث بلغت

قيمة (ف) المحسوبة (0.070) وهي ادنى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (1، 273) وبالغة

(3.841).

### جدول رقم (18/4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق

بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
بطاقة الاداء المتوازن	0.016	%0.0	0.025	0.016	0.264	0.792

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط عدم وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الابداع التسويقي المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (0.264) أدنى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) وباللغة (1.660)، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن استخدام بطاقة الاداء المتوازن يفسر (0.0%) من تباين تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار.

وبذلك تقبل الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على " لا يوجد أثر لاستخدام

بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار".

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار تعزى للمتغيرات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

### جدول رقم (19/4)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار تعزى للمتغيرات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الخبرة	بين المجموعات	0.169	3	0.056	0.245	0.865
	داخل المجموعات	62.587	271	0.231		
	الكلية	62.757	274			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.239	3	0.746	3.342	*0.020
	داخل المجموعات	60.518	271	0.223		
	الكلية	62.757	274			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.340	4	0.335	1.473	0.211
	داخل	61.417	270	0.227		

					المجموعات	
			274	62.757	الكلية	

\* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائية في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة لها (3.342) اعلى من قيمة (ف) الدرجة عند درجات حرية (4، 270) ومستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.372).

ولم تظهر نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائية في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار تعزى لاختلاف كل من الخبرة والمسمى الوظيفي، فقد كانت قيم (ف) المحسوبة لهما (0.245، 1.473) ادنى من قيمة (ف) الدرجة عند درجات حرية (3، 271) ومستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.605).

ولاختبار دلالة الفروق نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار بين المؤهلات

العلمية المختلفة تم اجراء اختبار شيفية للاختبارات البعدية:

### جدول رقم (20/4)

#### نتائج اختبار شيفية

الدلالة الاحصائية	متوسط الاختلاف	المستوى التعليمي (ب)	المستوى التعليمي (أ)
*0.047	0.185	بكالوريوس	اقل من بكالوريوس
0.131	0.189	ماجستير	
0.677	0.178	دكتوراه	
*0.047	-0.185	اقل من بكالوريوس	بكالوريوس
1.000	0.003	ماجستير	
1.000	-0.008	دكتوراه	
0.131	-0.189	اقل من بكالوريوس	ماجستير
1.000	-0.003	بكالوريوس	
1.000	-0.011	دكتوراه	
0.677	-0.178	اقل من بكالوريوس	دكتوراه
1.000	0.008	بكالوريوس	
1.000	0.011	ماجستير	

\* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج اختبار شيفية الى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار بين المستوى التعليمي اقل من بكالوريوس وبكالوريوس ولصالح حملة الدرجات العلمية الاقل من البكالوريوس.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار تعزى للمتغيرات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

#### جدول رقم (21/4)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار تعزى للمتغيرات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الخبرة	بين المجموعات	0.449	3	0.150	0.593	0.620
	داخل المجموعات	68.427	271	0.252		
	الكلي	68.876	274			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	9.231	3	3.077	13.981	*0.000
	داخل	59.645	271	0.220		

					المجموعات	
			274	68.876	الكلي	
*0.000	6.950	1.607	4	6.429	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
		0.231	270	62.447	داخل المجموعات	
			274	68.876	الكلي	

\* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائية في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار تعزى لاختلاف المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، فقد كانت قيم (ف) المحسوبة لها (13.981، 5.950) اعلى من قيمة (ف) الحرجة عند درجات حرية (3، 271) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.372).

ولم تظهر نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائية في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار تعزى لاختلاف الخبرة، فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة لها (0.593) ادنى من قيمة (ف) الحرجة عند درجات حرية (4، 270) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.605).



ولاختبار دلالة الفروق نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار بين المؤهلات العلمية

والمسميات الوظيفية المختلفة تم اجراء اختبار شيفية للاختبارات البعدية:

### جدول رقم (22/4)

#### نتائج اختبار شيفية

الدلالة الاحصائية	متوسط الاختلاف	المستوى التعليمي (ب)	المستوى التعليمي (أ)
0.324	0.121	بكالوريوس	اقل من بكالوريوس
*0.000	0.447	ماجستير	
*0.002	0.566	دكتوراه	
0.324	0.121-	اقل من بكالوريوس	بكالوريوس
*0.001	0.325	ماجستير	
*0.023	0.444	دكتوراه	
*0.000	0.447-	اقل من بكالوريوس	ماجستير
*0.001	0.325-	بكالوريوس	
0.889	0.119	دكتوراه	
*0.002	0.566-	اقل من بكالوريوس	دكتوراه
*0.023	0.444-	بكالوريوس	
0.889	0.119-	ماجستير	

\* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير نتائج اختبار شيفية الى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار بين المستوى التعليمي اقل من بكالوريوس وكل من الماجستير والدكتوراه ولصالح حملة الدرجات العلمية الاقل من البكالوريوس. وكذلك وجود فروق بين البكالوريوس وكل من الماجستير والدكتوراه ولصالح حملة البكالوريوس.

### جدول رقم (23/4)

#### نتائج اختبار شيفية

المسمى الوظيفي (أ)	المسمى الوظيفي (ب)	متوسط الاختلاف	الدلالة الاحصائية
اداري	رئيس قسم	0.277	0.272
	رئيس دائرة	0.245	0.721
	مدير	0.366	0.700
	موظف	-0.179	0.138
رئيس قسم	اداري	-0.277	0.272
	رئيس دائرة	-0.032	1.000
	مدير	0.089	0.998
	موظف	-0.456	0.003*
رئيس دائرة	اداري	-0.245	0.721
	رئيس قسم	0.032	1.000
	مدير	0.121	0.996
	موظف	-0.425	0.158
مدير	اداري	-0.366	0.700

0.998	-0.089	رئيس قسم	موظف
0.996	-0.121	رئيس دائرة	
0.288	-0.545	موظف	
0.138	0.179	اداري	
0.003*	0.456	رئيس قسم	
0.158	0.425	رئيس دائرة	
0.288	0.545	مدير	

\* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير نتائج اختبار شيفية الى وجود فروق دالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في

الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار بين رؤساء الاقسام والموظفين ولصالح الموظفين.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

1-5 المقدمة

2-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات

3-5 التوصيات

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### 5-1 المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار، وعليه يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وتوصياتها كما يلي:

### 5-2 مناقشة النتائج والاستنتاجات

اشارت نتائج الدراسة الى وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الاقل لواحدة من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار ، وهذا يشير الى أن أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) تساعد على القيام بالعمليات الادارية بشكل يساعد على تحسين الاداء وتطوير العمليات الادارية بما يعزز القدرة على تسويق خدماتها والمواقع السياحية الاردنية، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه الدراسة (الخوري، 2001) (إزويلف ونور، 2005).

بينت الدراسة وجود تأثير دال احصائيا لبعد الزبائن من ابعاد استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار ولم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن ابعاد استخدام بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة تفسر (15%) من تباين تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار، وهذا يشير الى

أن بعد الزبائن يرتبط بالسياح وتلبية حاجاتهم ورغباتهم والتعامل معهم بشكل يساعد على تصميم برامج تسويقية بشكل مبدع بما يعبر عن قدرة الوزارة على اختيار برامج تسويقية تكون قادرة على الوصول الى حالة من الرضا عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.

اشارت الدراسة الى وجود تأثير دال احصائياً لبعدها القيمة المضافة للمعنيين في تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن القيمة المضافة للمعنيين تفسر (6.7%) من تباين تعزيز الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار، وهذا يشير الى أن العاملين في الوزارة لديهم ادراك لاهمية العمليات التي يقوموا بها يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة بما ينعكس على مختلف العمليات الادارية في الوزارة بما يتطلب العمل على الابتكار والابداع التسويقي ليتوافق مع الحاجات التسويقية للوزارة.

بينت الدراسة وجود تأثير دال احصائياً على الاقل لواحد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار وهذا يشير الى أن ابعاد.

بينت نتائج الدراسة وجود تأثير دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعدها التعلم والنمو من ابعاد استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (2.128) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) وبالبالغة (1.660)، ولم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال احصائياً لأبعاد (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، الزبائن) من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها أدنى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274)

والبالغة (1.660)، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن ابعاد استخدام بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة تفسر (11.8%) من تباين الابداع المتعلق بالترويج في وزارة السياحة والاثار.

أشارت نتائج الدراسة وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الاقل لواحد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار.

تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الزبائن من ابعاد استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (2.810) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) والبالغة (1.660)، ولم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها أدنى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) والبالغة (1.660)، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن ابعاد استخدام بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة تفسر (4.9%) من تباين الابداع المتعلق بالتسعير في وزارة السياحة والاثار.

بينت نتائج الدراسة وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الاقل لواحد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار

تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الزبائن من ابعاد استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (2.574) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) والبالغة (1.660)، ولم

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد (القيمة المضافة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الابداع المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها أدنى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) وبالغة (1.660)، كما وتظهر نتائج الانحدار بأن ابعاد استخدام بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة تفسر (3.7%) من تباين الابداع المتعلق بالتوزيع في وزارة السياحة والاثار.

يتضح من نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائيا في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة لها (3.342) اعلى من قيمة (ف) الحرجة عند درجات حرية (4، 270) ومستوى دلالة (0.05) وبالغة (2.372).

ولم تظهر نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائيا في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار تعزى لاختلاف كل من الخبرة والمسمى الوظيفي، فقد كانت قيم (ف) المحسوبة لهما (0.245، 1.473) ادنى من قيمة (ف) الحرجة عند درجات حرية (3، 271) ومستوى دلالة (0.05) وبالغة (2.605).

تشير نتائج اختبار شيفية الى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في وزارة السياحة والاثار بين المستوى التعليمي اقل من بكالوريوس وبكالوريوس ولصالح حملة الدرجات العلمية الاقل من البكالوريوس.



يتضح من نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائيا في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار تعزى لاختلاف المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، فقد كانت قيم (ف) المحسوبة لها (13.981، 5.950) اعلى من قيمة (ف) الدرجة عند درجات حرية (3، 271) ومستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.372).

ولم تظهر نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة احصائيا في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار تعزى لاختلاف الخبرة، فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة لها (0.593) ادنى من قيمة (ف) الدرجة عند درجات حرية (4، 270) ومستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.605).

تشير نتائج اختبار شيفية الى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار بين المستوى التعليمي اقل من بكالوريوس وكل من الماجستير والدكتوراه ولصالح حملة الدرجات العلمية الاقل من البكالوريوس. وكذلك وجود فروق بين البكالوريوس وكل من الماجستير والدكتوراه ولصالح حملة البكالوريوس.

تشير نتائج اختبار شيفية الى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاتجاهات نحو الابداع التسويقي في وزارة السياحة والاثار بين رؤساء الاقسام والموظفين ولصالح الموظفين.

### 3-5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية كما تقدم، فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1- ضرورة تعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع السياحي لزيادة قدرتها على تطوير أدائها.
- 2- ضرورة إشراك جميع العاملين في وزارة السياحة في عملية صنع القرار في مختلف المجالات بالشكل الكافي لتعزيز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- ضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي تعزز مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 4- ضرورة زيادة الاهتمام ببعيد التعلم والنمو للعاملين من قبل إدارات وزارة السياحة.
- 5- ضرورة إعادة هيكلة الأبعاد الأربعة للبطاقة، حيث يستبدل بعد العملاء ببعيد (المجموعات المستهدفة) وتأخذ المنظمات في الاعتبار تحقيق إستراتيجية التنمية المستهدفة لتلك المجموعات.
- 6- ضرورة متابعة تغيرات مستويات الالتزام المؤسسي للعاملين واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في حالة انخفاض أي بعد من أبعاد الإلتزام المؤسسي.
- 7- ترسيخ مفاهيم الالتزام المؤسسي عند المبحوثين بشكل يدفعهم نحو مزيد من الإلتزام والسعي للوصول إلى مستوى عال من الولاء التنظيمي.

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو تايه، سلطان نايف (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2).
- ابو جمعه ، نعيم حافظ (2003) ، التسويق الابتكاري ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ص ص 4-156.
- أبو فضة ، مروان محمد عبد الرحمن، (2006)، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 1993، ص 47.
- البشتاوي ، سليمان حسين سليمان ، (2001)، تقويم الاداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية.
- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين"، السعودية، 08-19 ماي 2010، ص : 13.

- جودة، محفوظ أحمد، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2008.
- حريم، حسين (2006)، إدارة المنظمات: منظور كلي، (ط1)، عمان، الأردن: الحامد للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص53.
- حوامدة، باسم علي، ومحمد العبود حراشة (2006)، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 18.
- الحوامدة، نضال، (2003) علاقة عناصر إدارة الاجتماعات بكفايتها وفعاليتها في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 30، عدد 1.
- خشارمة ، حسين علي، تكوز، (2002)، تقييم أداء القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها ،دراسة ميدانية ، مجلة دراسات -العلوم الإدارية ،الجامعة الأردنية، المجلد (29)، العدد(2) .
- الخوالي، هالة عبد الله (2001)، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، السنة الأربعون، العدد57.
- درغام، ماهر وأبو فضة، مروان أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السابع، العدد 2، 2009 741-788.

- الدوري، زكريا مطلق و وصالح ، احمد علي (2009) إدارة الأعمال الدولية من منظور سلوكي واستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .عمان ،الأردن ، ص 205.
- رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون، إدارة الأفراد، بغداد، وزارة التعليم العالي، 1993. ص45
- الرفاتي، عادل جواد. مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011 ص34.
- زويلف، أنعام ونور عبد الناصر، أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، الجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 1، العدد 2، 2005 ص 89.
- زيدان ، محمد سالم والعجرمي ، عبير واحمد ، نهيل ، الغماري ،وسام (2011) دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظة غزة من وجهة نظر العملاء ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، عدد 2، م 13 ، غزة ، ص ص107-138 .
- السرحان ، عطا الله فهد ، ( 2008 ) دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ،مجلة الساتل ،الأردن ، عمان ،ص ص 241-267 .
- سمرين ،ردينة عيسى ،حزيران،(2005)، خصائص القائد الفعال في اقطاع العام الأردني ،دراسة استطلاعية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاردنية ، ص53.
- الشوابكة، محمد سالم (2013) أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجه الإستراتيجي "دراسة تطبيقية في مؤسسات المجتمع المدني الأردني" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

- صادق ، درمان سليمان والفهاوي ، ناظم حمدون (2006) **العلاقة بين التسويق الأبتكاري والأداء التسويقي** ، المؤتمر العلمي الثامن ، منظمات الأعمال العربية ، ومتغيرات العصر ، 1-2 آب ، عمان ، الأردن ، ص 29 .
- الصرايرة، أكثم ( 2003)، **العلاقة بين الثقافة والابداع التنظيمي في شركتي البوتاس والفوسفات**، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4).
- الصيرفي، محمد (2005)، **إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمبادئ** ، عمان، دارالمناهج للنشر والتوزيع.
- الضمور ، هاني حامد (2009) **تسويق الخدمات** ، دار وائل للنشر ، ط 5 ، عمان ،الأردن ص 250-259 .
- ضو، سعيد يحيى، **استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة BSC في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز): مدخل كمي لدراسة تطبيقية**، عمان، الأردن، 2004.
- الطائي ، حميد عبدالنبي و العلق ، بشير عباس (2009) **تسويق الخدمات** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص 209 .
- الطيب، حسن أبشر (1988)، **فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته**، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 12، العدد 2.
- العامري، صالح مهدي، والغالبي، محسن منصور، **بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات**، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2003، ص ص 129-153.

- عبد الحليم، نادية راضي دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد 2، 2005 ص ص 20-25.
- عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص : 150.
- عبد الملك، أحمد رجب (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية -دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 2006، ص 20.
- عبيدات، محمد ابراهيم، (2006) تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، ص ص 61-80 .
- عكروش ، ممون نديم وعكروش ، سهير نديم (2004) تطوير المنتجات الجديدة ،دار وائل للنشر ، ط 1 ، ص 13 .
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، القاهرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، 1999. ص 154.
- علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، 2010، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html> .
- العميان، محمود سليمان (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- العناتي، محمد، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، عمان الأردن، 2004.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازنة BSC مع تحليل SWOT لصياغة الإستراتيجية، المؤتمر السنوي لجامعة جرش، الأردن، 2004
- الغروري ، علي مجدي سعد، (1998)، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال ،دراسة تجريبية، المجلة العلمية لكلية التجارة ،فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد الخامس عشر، ص154.
- الغريب، أبو عجيبة رمضان، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- غزال ، نورا ، (1994)، القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري ، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إدلب.
- فيليب اتكسون، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة 1996 .
- كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر عمان ، 1993 .
- كراسنة، أحمد نايف احمد ، (2003)، فاعلية تقييم الاداء في نظام الخدمة المدنية الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة،رسلة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، ص56.
- كوتلر، فيليب جون ساندرز وغاري ، ارم سترنغ وفيروتيكا ، يونغ (2003) ، التسويق والسلع والأفكار ، ترجمة مازن نفاع ، الجزء الرابع ، ط 1 ، دمشق ص 84
- لسان العرب ، لابن منظور، 1300 هـ



- مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002م، ص56.
- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه 2005، ص 44.
- محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير الابتكاري ، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1995 .
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ب ن، عمان 1989 .
- مرسي، نبيل محمد ، (1999)، تقييم الاداء الإستراتيجي المالي للشركات المساهمة السعودية، مجلة البحوث المحاسبية ،الجمعية السعودية للمحاسبة ، المجلد الثالث ، العدد الأول، ص40.
- مسودة ، سناء نظمي ،(2004)، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ص89.
- معلا ، ناجي وتوفيق ، رائف (2003) ، أصول التسويق ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان، الاردن ، ص 339-340 .
- نيلز، جوران، وآخرون، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، ترجمة أشرف عبد الرحمن توفيق، القاهرة، سلسلة إصدارات بمبك، 2003.
- هاشم، عبد العزيز ، عبد التواب ،(2003)، أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل ، دراسة مقارنة على مركز التنمية المحلية بسقارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد الثاني والأربعون ،السنة الأربعون ، ص53.

- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص 25.
- الهواري، سيد ( 2002 )، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- يحيوي، نعيمة، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة بالجزائر، العدد 8، يونيو 2008.
- يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 133.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Edralin, Divina M. Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines, **DLSU Business & Economics Review**, Vol 19, No 2 (2010).
- Fey, Carl ,*The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia, **journal of International Business Studies** ,Vol. 32, No. 1 (1st Qtr., 2001), pp. 59–75.*
- Garson, G. D. (2006). Reliability Analysis [online]. Available from: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/reliab.htm> [Accessed 15 July 2006].
- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis. 5th Edition. New Jersey: Prentice–Hall.*
- Kaplan, R. S, and Atkinson. Anthony. *Advanced Management Accounting*, 3rd Edition, **Prentice Hall**, New Jersey 1998.pp368–374

- Morisawa, Toru. (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced scorecard Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers No. 45, April, 1-15.
- Niven, Paul R., (2002). Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada. P p 12-21.
- Rene S. Thumbar, Utilizing Non-Financial Rewards as Competitive Advantage in attracting and Retaining Employees,20
- Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ;1998.;p :69

- *singh , Impact of HR practices on perceived firm performance in India, **Asia***

***Pacific Journal of Human Resources**, December 2004 42: 301-317*

- *Vlachos, Ilias.P , The effect of Human resources practices on firm growth,*

*Int. **Journal of Business Science and Applied Management**, Volume 4,*

*Issue 2, 2009*

## قائمة الملاحق

الملحق الأول: أسماء المحكمين

الملحق الثاني: أداة الدراسة (الاستبيان)

### الملحق الأول: أسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والأسم	مكان العمل
1.	أ.د. عبد الناصر نور	جامعة الشرق الأوسط
2.	د. فراس أبو قاعود	جامعة الشرق الأوسط
3.	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
4.	د. خالد جعارات	جامعة الشرق الأوسط
5.	د. هيثم الزعبي	جامعة الشرق الأوسط
6.	د. سعود المحاميد	جامعة الشرق الأوسط
7.	د. كامل الحواجرة	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. إبراهيم بظاظو	جامعة الشرق الأوسط
9.	أ.د. ليث الربيعي	جامعة الشرق الأوسط
10.	د. سامر الدحيات	جامعة الشرق الأوسط

## الملحق الثاني: أداة الدراسة (الاستبيان)

حضرة المستجيب / المستجيبة

تحية طيبة وبعد ،،،

تهدف هذه الدراسة إلى أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي

"وزارة السياحة والآثار الأردنية" حيث أننا نعهد بكم الاهتمام بخدمة البحث العلمي، كلنا أمل أن نجد التعاون المطلق وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة المحتواة في هذا الاستبيان. إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية، سيؤدي بلا شك، إلى إتمام البحث بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة والخروج بالتوصيات اللازمة لوضع الحلول المناسبة.

وستعامل المعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم



## أولاً: المعلومات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس رأيكم:-

### 1- الجنس:

ذكر  أنثى

### 2- العمر:

أقل من 20 سنة  من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

### 3- المستوى التعليمي :

أقل من بكالوريوس  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

### 4- الخبرة العملية:

من سنة - أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات - أقل من 15 سنة  من 15 سنة - أقل من 20 سنة

أكثر من 20 سنة

#### 5- التخصص العلمي:

إدارة أعمال  إدارة سياحية

محاسبة وتمويل  إقتصاد  أخرى حددها من فضلك

#### 6- المسمى الوظيفي:

إداري  رئيس قسم

رئيس دائرة  مدير  موظف عادي

ثانياً: مجالات وفقرات الاستبانة:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب أمام كل فقرة من الفقرات والتي تشير إلى درجة موافقتك عليها:

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
<b>بطاقة الاداء المتوازن</b>				
<b>أولاً: منظور القيمة المضافة للمعنيين:</b>				
1. تعزز بطاقة الأداء المتوازن من قيمة العمليات الإدارية وأهميتها.				
2. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة العمل للعاملين في الوزارة.				
3. تحدد بطاقة الأداء المتوازن أساليب عمل ترفع من جودة الخدمات السياحية.				
4. تعزز بطاقة الأداء المتوازن من جودة الخدمات المقدمة.				
5. يتوفر لدى الوزارة الكوادر البشرية المؤهلة لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.				
6. تدرك الوزارة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في دعم وتنشيط العملية السياحية.				
7. تدرك الوزارة أهمية بطاقة الأداء المتوازن دورها في دعم تطوير القطاع السياحي.				
8. تدرك الوزارة أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في عملياتها.				
<b>ثانياً : المقاييس الخاصة الزبائن:</b>				
1. تأخذ إستراتيجية وزارة السياحة والآثار بعين الاعتبار تلبية حاجات ورغبات السياح.				

				2. تسعى الوزارة إلى تحقيق الرضا للسياح عن الخدمات المقدمة.
				3. تعمل الوزارة على تحسين مستوى جودة ومواصفات الخدمات المقدمة.
				4. يتم الاهتمام بشكاوي السياح وتعمل بسرعة على حلها.
				5. يتم تقييم كفاءة عمل وزارة السياحة من خلال عدد السياح القادمين.
<b>ثالثاً : المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية</b>				
				1. يتم وضع مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الإطلاع على وضع العمليات التشغيلية الوزارة.
				2. تقوم الوزارة بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.
				3. يركز بعد العمليات الداخلية على تميز الوزارة وتحقق القيمة التي يتوقعها السائح بكفاءة وفعالية.
				4. يتم تصميم عمليات الوزارة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.
				5. تسعى الوزارة دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية.
				6. تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.
				7. تهتم الوزارة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.
				8. تضع الوزارة وصف محدد وواضح لكافة المهام الوظيفية للعاملين.
<b>رابعاً : المقاييس الخاصة بالتعلم والنمو</b>				

				1. تعمل الوزارة على تصميم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظف.
				2. تتوفر لدى موظفي الوزارة إمكانية التعلم والقدرة على التطوير والابتكار.
				3. يوجد موظفون ذو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الاقسام في الوزارة.
				4. تحرص الوزارة على رعاية الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتهتم بهم وتحفزهم.
				5. تقوم الوزارة ببناء فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم.
				6. تهتم الوزارة بتزويد الموظفين بمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لها.
				7. تسعى الوزارة إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.
				8. توفر الوزارة للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.
<b>لإبداع التسويقي</b>				
<b>أولاً: الإبداع المتعلق بالخدمات السياحية</b>				
				1. تعمل الوزارة على تقديم خدمات جديدة تلبي إحتياجات السياح
				2. تقوم الوزارة بتطوير خدماته بشكل مستمر لتعزيز ميزتها التنافسية.
				3. تركز الوزارة على التطوير الجوهري للخدمات بما يتلائم مع إحتياجات السياح
				4. تواكب الوزارة التطورات العلمية الجديدة في مجال الخدمات السياحية

				5. تخصص الوزارة موازنات مالية لإجراء الأبحاث العلمية المتعلقة بالخدمات السياحية
				6. تلجأ الوزارة إلى استخدام أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات
				7. يوجد لدى الوزارة جهاز متخصص للبحث والتطوير في مجال الخدمة السياحية
<b>ثانياً: الإبداع المتعلق بالترويج</b>				
				1. تعتمد الوزارة على الإعلانات بمختلف أنواعها في الترويج للخدمات السياحية
				2. تستخدم الوزارة طرق حديثة في الترويج لخدماتها
				3. تستخدم الوزارة التسويق الإلكتروني كأحد الأساليب التسويقية الحديثة
				4. تعتمد الوزارة على أساليب الدعاية للترويج لخدماتها السياحية
				5. يتم استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الترويج للخدمات السياحية.
<b>ثالثاً: الإبداع المتعلق بالتسعير</b>				
				1. يحصل السائح على عائد أكبر من الإبداع التسويقي في السعر.
				2. تهدف الوزارة من خلال الإبداع التسويقي في الأسعار التي تحقيق قدر مناسب من الأرباح
				3. تسعى الوزارة من خلال الإبداع في الأسعار للمحافظة على الحصة السوقية
				4. تهدف الوزارة من خلال الإبداع في الأسعار لتعظيم العائد على الاستثمار
				5. تغيير الأسعار استجابة لظروف السائح
				6. تراعي الوزارة في أسعارها فئات السياح

رابعاً: الابداع المتعلق بالتوزيع					
					1. تستخدم الوزارة أساليب توزيع ملائمة لخدماتها.
					2. تستخدم الوزارة أساليب التوزيع الإلكتروني لخدماتها.
					3. تستخدم الوزارة أساليب توزيع تتناسب مع احتياجات السياح
					4. تحقق الوزارة أهداف كل من الوزارة نفسها السائح في توزيعها لخدماتها.
					5. تحرص الوزارة على اختيار أساليب توزيع في المناطق السياحية.