



Contents lists available at ScienceDirect

ScienceDirect

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/aebj](http://www.elsevier.com/locate/aebj)

## Conference Title

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

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

د. محمد عبدالله محمد الهنداوي\*

أستاذ مساعد، جامعة المنصورة بدمياط، المملكة العربية السعودية

Dr. Mohamed A.M. El-Hindawy\*

Associate Professor, Demiatt University, Saudi Arabia

د. عدنان بن مصطفى صبري الأماسي

عميد كلية إدارة الأعمال، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

Dr. Adnan M.S. Alamas

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

## ARTICLE INFO

## Article history:

Received 20 December 2012  
 Received in revised form 15 January 2013  
 Accepted 15 February 2013

## Keywords:

Strategic Management  
 Balanced Scorecard  
 Performance Measurement

## ABSTRACT

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

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

E-mail address: [hendmarkeg@yahoo.com](mailto:hendmarkeg@yahoo.com)

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.



Hosting by Elsevier

## Marketing Measures

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

© 2014 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. Open access under CC BY-NC-ND license.

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

## ملخص

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

## 1. مقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

مركز ماس 2009/8/1م)، ص ص 5-4.

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

متن کامل مقاله

دریافت فوری ←

**ISI**Articles

مرجع مقالات تخصصی ایران

- ✓ امکان دانلود نسخه تمام متن مقالات انگلیسی
- ✓ امکان دانلود نسخه ترجمه شده مقالات
- ✓ پذیرش سفارش ترجمه تخصصی
- ✓ امکان جستجو در آرشیو جامعی از صدها موضوع و هزاران مقاله
- ✓ امکان دانلود رایگان ۲ صفحه اول هر مقاله
- ✓ امکان پرداخت اینترنتی با کلیه کارت های عضو شتاب
- ✓ دانلود فوری مقاله پس از پرداخت آنلاین
- ✓ پشتیبانی کامل خرید با بهره مندی از سیستم هوشمند رهگیری سفارشات