

دراسة لتأثير سمات التخطيط داخل شركات السياحة العائلية في مصر على أدائها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

نانسي محمد فوزي

سوزان بكرى حسن

سالي محمد الجندي

كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم

الملخص

نظراً للدور الفعال الذي تلعبه الشركات العائلية في إقتصاديات الدول فقد تزايد في الآونة الأخيرة الإهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية لهذه الشركات في الدول العربية شأنها شأن عديد من دول العالم التي تهتم بهذه الشركات بصورة واضحة بإعتبارها الركيزة الأساسية لإقتصاديات هذه الدول نظراً لما تتسم به الشركات العائلية من سمات خصائص تميزها عن غيرها من الشركات غير العائلية، وتتعكس على ظروف وبيئة أعمالها مما يجعلها منفردة في بيئة الأعمال، وهذا الإنفراد يتطلب أساليب إدارية خاصة بها وغير تقليدية سواء ما يتعلق بالهياكل التنظيمية - التخطيط - القيادة - سياسات وأنظمة التعيين والترقية والتحفيز والتدريب والتقاعد وغيرها من الوظائف الإدارية، وتحمل هذه الخصائص في طياتها مقومات نجاحها وتدعيم قوتها وبقائها ونموها، وفي نفس الوقت قد تحمل عوامل فشلها وضعفها وإندثارها.

والتخطيط أول وظائف الإدارة داخل الشركة وهو من الوظائف الأساسية المطلوبة بإستمرار من جميع المستويات الإدارية داخل الشركة حيث يتم إتخاذ القرارات في الإدارة على ضوء التخطيط الفعال، وبما أن الشركات العائلية لها أهداف وإستراتيجيات وبنية مختلفة ناتجة عن إنخراط العائلة في الشركة، فهذا يتطلب تخطيط داخل الشركات العائلية مختلف يتجانس مع طبيعة هذه الشركات.

تناولت هذه الدراسة رصد لسمات عملية التخطيط داخل الشركات العائلية العاملة بالقطاع السياحي في مصر، وتأثير هذه السمات على أدائها، وذلك من خلال تقييم أداء هذه الشركات والتعرف على الوضع الراهن لها بإستخدام أنظمة معاصرة لتقييم الأداء تعمل على الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالية، على عكس النظم التقليدية والتي تركز على قياس الأداء المالي فقط، ومن أمثلة هذه الأنظمة هو نموذج " بطاقة الأداء المتوازن" وهو يركز على أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للشركة. ويرجع السبب في إختيار بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء إلى أن هذا المفهوم هو خير ما أنتج العقل البشري حتى الآن في مجال تقييم الأداء، فضلاً عن أن غالبية المؤسسات والشركات العالمية تطبق هذا المفهوم، وأخيراً لأن البطاقة تمثل نظاماً متكاملًا ومتوازنًا في الإدارة وتقييم الأداء وصوغ أهداف محددة تترجم إلى مقاييس لتقييم الأداء المؤسسي.

وقد تم إستخدام المنهج الكمي لرصد أهم سمات التخطيط لشركات السياحة العائلية في مصر وتأثيره على الأداء المتوازن لهذه الشركات بالإعتماد على إستمارات الإستبيان لجمع البيانات من شركات السياحة العائلية (أعضاء الإدارة العليا) وذلك للتعرف على مختلف الجوانب التنظيمية الخاصة بعملية التخطيط

لتلك الشركات ومدى تأثيرها على أداء هذه الشركات، وأوضحت النتائج الواقع الفعلي لعملية التخطيط الذي تعكسه الطبيعة التي تنفرد بها شركات السياحة العائلية، والواقع الفعلي لأداء هذه الشركات من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات الدالة: الشركات العائلية، التخطيط، بطاقة الأداء المتوازن، شركات السياحة.

مقدمة

اتفق الباحثون على أن الشركات العائلية هي المحركات الاقتصادية التي تبنى عليها ثورة الأمم، كما أن الشركات العائلية ليست ظاهرة جديدة في المجال الاقتصادي بل يمكن القول أنها هي البداية والنواة الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها (Morris et al., 1997; Kelly & Litunen, 2000)، وإنما الجديد هنا هو ذلك الاهتمام بتلك الصورة التنظيمية الخاصة بالشركات العائلية وخصائصها ومقومات نجاحها حيث تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية لهذه الشركات في الدول العربية شأنها شأن عديد من دول العالم التي تهتم بهذه الشركات بصورة واضحة باعتبارها الركيزة الأساسية لاقتصاديات هذه الدول (أبو بكر، 2005).

وتمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لإستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم فهي تجذب أعدادًا كبيرة من قوة العمل وتمتد السوق بالعديد من المنتجات المتنوعة وتستوعب قدر كبير من الإذخارات الوطنية، وتشكل الشركات العائلية 85% من الشركات المسجلة عالميًا وتمثل 35% من أكبر 500 شركة عالمية (الشرييني، 2010)، كما تمثل مكانة كبيرة في إقتصاديات الكثير من دول العالم حيث تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بها (محمود، 2007).

وفي مصر تلعب الشركات العائلية دورًا كبيرًا في الإقتصاد الوطني، حيث صارت تمثل حجمًا كبيرًا من النشاط الإقتصادي، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وحجم التشغيل وفرص العمل، ومع الإعتراف بندرة وعدم دقة الإحصاءات المتاحة عن الشركات العائلية تمثل الشركات العائلية في مصر نحو مايقرب من 60 إلى 70% من الناتج القومي الإجمالي بدون قناة السويس والبتترول، كما أن 90% من الشركات في مصر هي شركات عائلية بنسبة 95% من حجم القطاع الخاص، الذي يمثل مايقرب من 70% من الناتج القومي الإجمالي (جبة، 2007).

وعلى الرغم من أن للشركة العائلية مجلس إدارة يعمل على التوافق بين إدارة الشركة مع مراحل نموها وتطورها، إلا أن عدم الفصل بين ملكية الشركة وإدارتها وتقصير بعض أفراد العائلة في إدارة الشركة من شأنه أن يمثل عوائق بالنسبة لنمو وتطور الشركة العائلية، ولذلك فهناك ضرورة للعمل على إيجاد صيغ ونظم إدارية تكفل استمرار تلك الشركات (العريفان والشميمري، 2007).

مشكلة الدراسة

وكما أشير سابقاً إلى أهمية الشركات العائلية وتأثيرها على الإقتصاد حيث أنها تمثل نسبة كبيرة من الشركات العاملة في بيئة الأعمال المصرية، وتميزها بوضع خاص وطبيعة مختلفة عن الشركات الأخرى، حيث يلعب الكيان العائلي فيها دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مما يؤدي إلى إتباع ممارسات وسمات إدارية مختلفة داخل الشركات العائلية، وبالرغم من المميزات التي تعكسها تلك الخصائص والسمات الإدارية للشركات العائلية، إلا أنها قد تجعلها تعاني من جوانب قصور في وظائفها الإدارية كالتخطيط مما يؤثر على كفاءة وأداء هذه الشركات وتتمثل هذه الجوانب فيما يلي (إبراهيم، 2014):

1- صعوبة التحول إلى رسمية النظم مع كبر حجم الشركة حيث يلاحظ في الكثير من الشركات العائلية إستمرار النظم الإدارية دون تعديل مع زيادة حجم الشركة.

2- عدم وجود آليات للتخطيط تعمل على ضبط الأداء في ضوء الأهداف المرجوه.

3- أغلب الشركات العائلية لا تتبنى طرق تخطيط منظمة، ولا يوجد بها دستور منظم للعائلة ومجلس إدارة يجتمع من أجل مناقشة أمور الشركة، ويتم التخطيط حينما تدعو الحاجة إلى ذلك.

ويرى (Zahra & Sharma, 2004) أن القضايا الرئيسية المرتبطة بالفاعلية الإدارية لعملية التخطيط داخل الشركات العائلية مثل : صياغة الأهداف والإستراتيجيات، الابتكار واتجاه الشركات العائلية إلى الاحتراف وإدارة الموارد والثقافة والتوجه نحو العالمية ظلت محل تجاهل ولم تلق الاهتمام الكافي في دراسات الشركات العائلية.

وبناءً على ما سبق كان من الضروري إجراء المزيد من الدراسات الخاصة بالإدارة داخل الشركات العائلية، والعمل على إيجاد صيغ ونظم إدارية تكفل إستمرار هذه الشركات، من خلال تحديد السمات الأساسية لعملية التخطيط داخل الشركات العائلية العاملة في القطاع السياحي في مصر، ودور هذا الإطار في التأثير على الأداء الكلي والمتوازن لهذه الشركات وذلك من خلال تقييم أداء هذه الشركات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والذي حظي في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد في المجالين الأكاديمي والتطبيقي.

لذلك تجسدت مشكلة البحث بصورة رئيسية في معرفة "ماهو تأثير العلاقات العائلية على الممارسات الإدارية الخاصة بالتخطيط داخل الشركات محل الدراسة، ومن ثم تأثير تلك الممارسات المتبعة داخل تلك الشركات على الأداء المتوازن لها".

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى القاء الضوء على الشركات العائلية العاملة في قطاع السياحة، ودراسة الوضع الحالي لسمات وخصائص عملية التخطيط داخلها، ومعرفة مدى تأثير هذه السمات على الأداء المتوازن لتلك الشركات من خلال:

- 1- محاولة وضع إطار يساهم في تصنيف الشركات في مصر تصنيفاً عائلياً.
- 2- التعرف على خصائص وسمات وظيفية التخطيط داخل شركات السياحة العائلية.
- 3- دراسة تأثير ممارسات التخطيط داخل الشركات العائلية على أدائها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة

نالت الشركات العائلية إهتمام العديد من الباحثين في الدول الغربية، حيث أصبحت هذه الشركات من أهم المجالات الأكاديمية المتخصصة في أوروبا وأمريكا وذلك بسبب الخصائص الفريدة التي تميز الشركات العائلية عن الشركات الأخرى، وأيضاً للطبيعة المعقدة التي تتصف بها العمليات الإدارية وأنشطة هذه الشركات. وتعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها حتى الآن التي تبحث وبشكل خاص في الشركات العائلية العاملة بالقطاع السياحي في مصر من حيث ممارسات عملية التخطيط بها بوصفها نهجاً إدارياً مختلفاً وأثرها في مستوى كفاءة الأداء المتوازن لهذه الشركات والذي يقاس من جوانب متعددة (مالية وغير مالية) من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم .

كما أن هذه الدراسة سوف تساعد المؤسسات العائلية السياحية من خلال توفير الأطر النظرية الخاصة بممارسات عملية التخطيط للشركات العائلية وكيفية دعم دور هذه الممارسات في تحسين أداء وقدرة المؤسسة لمواكبة التطورات، ومن ثم تطوير العملية الإدارية في تلك المؤسسات السياحية العائلية وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن ثم تعزيز أداء القطاع السياحي المصري بوجه عام .

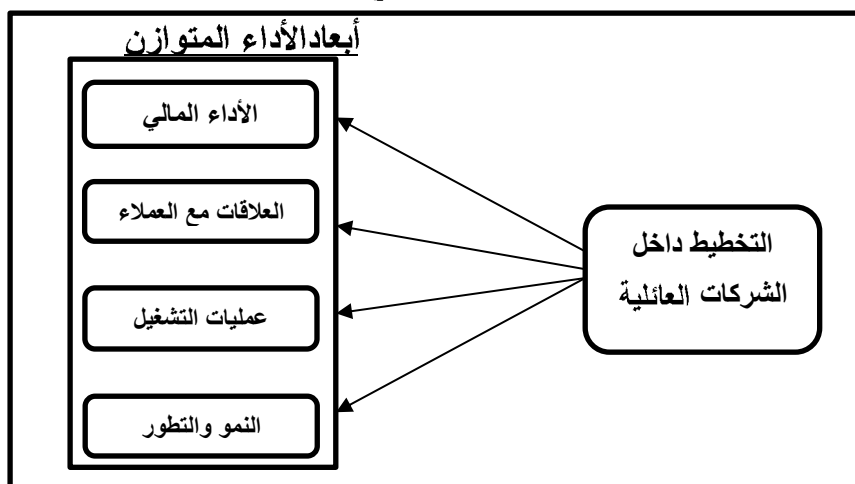
بالإضافة إلى أنها وسيلة لجذب إنتباه صناع القرار على مستوى الدولة إلى أهمية الشركات العائلية وتأثيرها على قطاع السياحة وعلى الإقتصاد القومي، وبالتالي الإهتمام بتوفير إحصائيات ومعلومات كافية وحديثة عن الشركات العائلية في جميع القطاعات الإقتصادية في مصر بوجه عام وفي القطاع السياحي بوجه خاص، ومدى مساهمة هذه الشركات في النشاط الإقتصادي، الأمر الذي يمكن أن يساعد الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالشركات العائلية في مصر.

فروض الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية وهي :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والأداء المتوازن للشركات العائلية حيث:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والأداء المالي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والعلاقات مع العملاء ورضاهم.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والعمليات التشغيلية الداخلية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والنمو والإبتكار.

شكل 1: إطار مقترح للدراسة



إعداد الدراسة

أدبيات الدراسة

تستعرض أدبيات الدراسة ماهي الشركات العائلية بمختلف جوانبها بالإضافة إلى كل ما يتعلق بسمات وخصائص التخطيط داخلها، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالأداء وبطاقة الأداء المتوازن.

مفهوم الشركات العائلية

على الرغم من الدور البارز الذي تلعبه الشركات العائلية إلا أنه من الصعب التوصل إلى تعريف عملي لها، حيث أن مجال الشركات العائلية -بوصفه مجالاً بحثياً- شهد إختلاف ملحوظ بين الباحثين في تعريف الشركات العائلية فمنهم من إرتضى مشاركة فرد أو فردين من أفراد العائلة المالكة في إدارة الشركة، ومنهم من أصر على أن تعكس هذه المشاركة نسبة ملكية العائلة في الشركة وأن تزيد هذه النسبة عن 51% من أسهمها ومنهم من عدّ مشاركة أكثر من جيل من أجيال العائلة في ملكية الشركة وإدارتها شرطاً لوصفها بالعائلية، ومنهم من إشتراط وجود خليفة لمؤسس الشركة (Brockhaus, 2004).

وأشار (أبو بكر، 2000) في دراسته أن مفهوم الشركات العائلية يقوم على خمسة أركان يمكن توضيحها على النحو التالي:

- 1- تبدأ الشركة من خلال مؤسس يطلق عليه أحيانا "رب العائلة" أو المؤسس الأصلي للشركة العائلية.
- 2- ملكيتها أو غالبية ملكيتها عادة تنحصر لأفراد العائلة.
- 3- سيطرة أفراد العائلة على كافة أو معظم جوانب الإدارة للشركة، وخاصة ما يتعلق بعملية التخطيط وكذلك المتابعة والرقابة، سواء من خلال العاملين من أفراد العائلة جميعا أو من خلال الذين يتم إنتخابهم أو إختيارهم.

4- وجود فرصة قوية للحصول على مشاركة أفراد العائلة من غير العاملين أو شاغلي الوظائف الإدارية والقيادية فى الشركة العائلية، بغرض الإستفادة من آرائهم ومقترحاتهم فى توجيه مسار الشركة العائلية.

5- إعتقاد الشركة العائلية فى نشأتها وبقائها ونموها وإستقرارها بدرجة كبيرة على وجود العلاقات الشخصية والمهنية بين مؤسس الشركة العائلية وأبناء العائلة مع عديد من الأطراف الأخرى فى البيئة العائلية.

أما المفهوم العلمى للشركات العائلية فى بيئة الأعمال المصرية هى تلك الشركات التى لا تقل نسبة ملكية العائلة فيها عن 51% من أسهمها، وتخضع لإدارة عائلية كاملة، كما تسيطر فيها العائلة على مجلس الإدارة وعلى رئاسة هذا المجلس، ويشترك الجيل الأول والثانى فى ملكيتها وإدارتها بغض النظر عن تطور حجمها، وتتوافر النوايا العائلية لإستمرار السيطرة على الشركة مستقبلاً، والشكل القانونى لهذه الشركة غالباً يتخذ أحد أشكال (شركات الأشخاص) (زيدان، 2015).

وعلى الرغم مما يتبين سابقاً بعدم الإتفاق على تعريف يتمتع بالقبول العام والواسع لمفهوم الشركة العائلية، وتجنب الباحثون إستخدام تعريف واضح ومحدد للشركة العائلية بدعى أن تصنيف الشركة العائلية يتم طبقاً لكل حالة على حده، وبالتالي فقد لجأ الباحثون إلى صياغة العديد من التعريفات ووضع العديد من المعايير التى تعكس الطبيعة العائلية لهذه الشركات وفقاً لطبيعة الأعمال السائدة للشركة العائلية والأهداف البحثية التى يسعوا إلى تحقيقها.

وقد تم تحديد الشركات العائلية محل الدراسة من خلال بعض المعايير التى توصلت إليها بعض الدراسات السابقة الخاصة بالشركات العائلية فى مصر وتتمثل فى :

- 1- أن الشركات العائلية تمتلكها العائلات المصرية إمتلاكاً كاملاً دون مشاركة أطراف لا تنتمى للعائلة.
- 2- تولى منصب رئاسة مجلس إدارة الشركة ومنصب المدير العام التنفيذى للشركة أحد أفراد العائلة.
- 3- أكثر من نصف مجلس إدارة الشركة مكون من أفراد العائلة.
- 4- الغالبية العظمى من الشركات العائلية فى مصر تدار من خلال إدارة عائلية كاملة.

أهمية الشركات العائلية

تعتبر الشركات العائلية ظاهرة حقيقية ثابتة مستقرة ممثلة لجزء رئيسى جوهري من كيان أي دولة ومحور إستراتيجى محدد للسمات الأساسية للجوانب الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية، بالإضافة إلى دورها الريادى فى دعم وتنمية هذه الجوانب (الشربيني، 2010).

وأضاف (أبو بكر، 2005) أن الشركات العائلية تعتبر من أحد الأشكال الرئيسية لمنظمات الأعمال وأحد المكونات الأساسية للنظام الإقتصادى، وأوضح أنه مع التزايد المطرد فى عدد الشركات العائلية - كأحد

أوجه منظمات القطاع الخاص وإنتشارها وتنوع مجالاتها- يعمل على تزايد مساهمتها في تنشيط الأعمال وحركة التجارة وتوظيف العمالة.

أهداف الشركات العائلية

يمكن توضيح أهداف الشركات العائلية شأنها شأن أي شركة أخرى في ثلاث مجموعات رئيسية من الأهداف هي (الإقتصادية - الإجتماعية - السياسية)، وأن كفاءتها وقدرتها على البقاء والإستمرار والنمو مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن في درجة الإهتمام بمجموعات الأهداف الثلاثة السابق الإشارة إليها، وعادة مايعتذر توصيف هدف معين من أهداف الشركة العائلية وما إذا كان هدفاً إقتصادياً أم إجتماعياً أم سياسياً مثل هدف الإستمرار وهدف الإستقرار وهدف خلق فرص توظيف لأبناء العائلة، وهدف تقرير مكانة العائلة وتنمية دورها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المجتمع (محمود، 2007).

وبالتالي فإن كلا من الشركة والعائلة نظامان مختلفان لهما أهداف مختلفة، وعندما يختلط النظامان مع بعضهما البعض فإن ذلك يؤدي إلى نشوء الفوضى والإحباط في الشركة العائلية، فما يصلح لنظام العائلة لا يصلح في كثير من الأحيان مع القواعد التي يجب تطبيقها في الشركة، والشركات العائلية التي تحسن التفرة بين النظامين وتعي لخطورة الخلط بين العمل في الشركة وبين العلاقات العائلية فإنها تنجح في كثير من الأحيان في ضمان الإستمرار والإنتقال عبر الأجيال (زكي، 2014).

مفهوم الإدارة ووظائفها

لم يتفق الباحثون والعلماء فيما بينهم على تعريف موحد للإدارة، حيث تعددت وتنوعت التعريفات كل بحسب وجهة وفي ضوء مداخل متعددة، فعرفها (الجبوسي وجاد الله، 2001) بأنها المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد للقيام به من عمل مع التأكد والتحقق من أن القائمين بالعمال قد أنجزوا رسالتهم بكفاءة، ومنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً (الصحن، 2001)، ومنهم من عرف الإدارة بأنها فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين (العامري والغالبي، 2008).

أشار (بن حبتور، 2000) إلى أن الوظائف الإدارية هي خطوات وممارسات إدارية تهدف إلى القيام بالنشاط الإداري المطلوب لتحقيق الغايات التي تهدف إليها إدارة الشركة وقسم هذه الوظائف إلى خمسة وظائف تتمثل في التخطيط - التنظيم - القيادة - إتخاذ القرار - الرقابة، وأضاف (العامري والغالبي، 2008) أن هذا التقسيم لا يعني الفصل المطلق بين هذه الوظائف وكأن كل وظيفة مستقلة عن الأخرى وإنما هي مترابطة ومتكاملة ومتداخلة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوه.

التخطيط

يعد التخطيط أول وظائف الإدارة داخل الشركة وهو من الوظائف الأساسية المطلوبة باستمرار من جميع المستويات الإدارية داخل الشركة حيث يتم إتخاذ القرارات على ضوء التخطيط الفعال (الحراشة ومقابلة، 2009)، وعرفه (شحادة، 2008) بأنه تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال إستقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، بينما عرفه (مصطفى، 2005) بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الوسائل (القرارات - السياسات) التي تساعد على الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد من جهة أخرى خلال سياق زمني محدد. وأضاف (العامري والغالبي، 2008) أن العملية التخطيطية ليست بالعملية السهلة، حيث أن عدم كفاءة التخطيط يعكس بنتائج سلبية مدمرة للشركة وخصوصاً في حالة عدم إدراك البيئة الخارجية بشكل صحيح أو عدم معرفة إمكانيات الشركة وعناصر قوتها للإستفادة منها عند تحديد الأهداف.

الخصائص الرئيسية لوظيفة التخطيط داخل للشركات العائلية

أشارت معظم الدراسات السابقة إلى ضعف عملية التخطيط داخل الشركات العائلية، حيث أن في أغلب الأوقات تتعامل تلك الشركات مع الواقع وفق ما تقتضيه الظروف، كما أنها تعتمد في إتخاذ القرار ومواجهة المستقبل على ردود الفعل اللحظية مما قد يؤدي إلى حدوث أزمات في كثير من الأحيان، وفيما يلي أوجه ضعف عملية التخطيط:

- 1- لا يتم تحديد أهداف واضحة للشركة والغايات والوسائل التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف (Wheelen&Hunger,2012).
- 2- قيام الشركة بتخطيط قصير المدى في مختلف المجالات (الفرا والحايك، 2014).
- 3- عدم إهتمام الشركات العائلية بوضع خطط معتمدة خاصة بالأنشطة التي تقوم بها (زيدان، 2011)، بالإضافة إلى عدم إهتمامها بوضع خطط معتمدة خاصة بإعادة توزيع ملكية السلطة بين أفراد العائلة، والتفكير في القائد القادم للشركة وتوقيت تسليم القيادة للأجيال الجديدة، وإعداد أفراد العائلة للحظة إختفاء مؤسس الشركة (زيدان، 2015).
- 4- تبين من خلال دراسة (الفرا والحايك، 2014) أن الشركات العائلية معظمها لا تمارس التخطيط الرسمي المكتوب الذي يمكن الرجوع إليه في أي وقت بهدف التأكد من مدى الالتزام بالخطوة الموضوعية ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى عدم التقيد بجداول زمنية دقيقة لتنفيذ المهام والأعمال.
- 5- عدم وجود ارتباط بين أعمال ومسئوليات التخطيط وأعمال ومسئوليات إدارة التنفيذ (أبو بكر، 2005)، بالإضافة إلى صعوبة تطبيق الخطط الموضوعية لأنها لا تتماشى مع الواقع ولا تتفق مع الإدارة التنفيذية (الفرا وحايك، 2014).

دور الممارسات الإدارية فى رفع أو خفض مستوى الأداء

تسهم الممارسات الإدارية السائدة فى الشركات فى رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة، تبعاً لنوعية الممارسات والثقافة السائدة، فالممارسات المرنة والواضحة التى تعتمد على العمل فى مناخ مفتوح من الإتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة فى عمليات إتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمات واقتراح الحلول والبدائل، ترفع من مستويات الأداء (الخليفة، 2008).

أما الممارسات غير المرنة التى تعتمد على السلطة والمركزية وتقييد الصلاحيات، وإصدار الأوامر والتعليمات (الإدارة البيروقراطية) فإنها تجلب الجمود وعدم الابتكار والإبداع خوفاً من المساءلة عند الوقوع فى الخطأ، مما يترتب عليه انخفاض فى مستويات الأداء (الخليفة، 2008).

أبرز الممارسات الإدارية التى تساهم فى رفع أو خفض مستوى أداء الشركات، بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك هو التخطيط الجيد للأعمال داخل الشركة من خلال تحديد الأعمال والأنشطة بوضوح قبل التنفيذ وربطها بمدة زمنية محددة، مع تحديد أهداف واضحة للمؤسسة عند وضع الخطط (زكي، 2014)، كما أن التخطيط غير السليم والذي يترتب عليه غموض أهداف الشركات أمام صناع القرار فى التنبؤ المستقبلي عند إتخاذ القرار، مما يحدث فجوة بين ما هو مطلوب وبين الواقع العملي (عمران، 2010).

الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

يعتبر الأداء موضوع حيوي فى المؤسسة ، ويعد مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد إتجاهات سير نشاط المؤسسة سلباً أو إيجاباً ، ويحدد مدى الإقتراب أو الإبتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها فالمؤسسة تواجه اليوم تحديات تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات لم يصل إليها غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمياً، ولتفادي الوقوع فى المشاكل والخسائر، تسعى المؤسسة دائماً للإرتفاع بمستوى أدائها مما يضمن الديمومة والإستمرار (أونيس، 2016).

وتعتبر عملية قياس الأداء من العمليات الأساسية التى تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها لذلك فإن تصميم وتنفيذ نظام فعال لقياس الأداء يتضمن إختيار مقاييس مناسبة لتحليل النتائج، ويعتبر أساس لتحقيق التوافق بين عمليات المنظمة وتوجهاتها، وبدون إختيار أسلوب مناسب لقياس الأداء يصعب الحكم على أداء المؤسسة وخاصة مع ما يواجهه المديرين من تحديات وتغيرات خارجيه وتطورفى النظم الادارية والاهتمام بالعديد من الأبعاد المتعلقة بأمر أخرى مثل الجودة،المسئولية الاجتماعية، البيئية وتضمينها داخل نظم تقييم الأداء مما تطلب اعادة تصميم نظم الأداء او تعديل النظم القائمة لى تعكس بيئة الاعمال الحالية (Chanhall, 2005).

يعتمد القياس التقليدي على معايير مالية تركز على النتيجة النهائية المتمثلة في الربح المتحقق، وفي البداية كان يعتمد التقييم على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة ، ثم إنتقل إلى محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف، والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الإنحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو تم بالفعل ، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود إنحراف ، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء، كما أن القرارات كانت تتخذ بالإعتماد على المعلومات الداخلية ونادرًا ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضا العملاء)، وتعتمد أدوات القياس التقليدية على المعلومات الكمية التي تبين أين يجب الوصول دون تحديد الكيفية التي يتم بها النجاح (جودة، 2008 ; بلاسكة، 2012).

نظرًا للعيوب التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها كان من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي هذه العيوب المرتكزة على قياس الأداء المالي فقط، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة وهذا ما أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة (بلاسكة، 2012)، إتجهت معظم المؤسسات إلى إستخدام مقاييس الأداء الغير مالية إلى جانب المقاييس المالية ، إلى أن تم التوصل إلى بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC من أجل تقييم أداء المؤسسات (أونيس، 2016).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسسة من خلال دراسة لـ Kaplan & Norton والتي أشارت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وسريعة عن أداء المؤسسة، كما أنها تعد إحدى وسائل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات وهي وسيلة لقياس التقدم في الأداء، ونظام لإدارة الأداء حيث تقوم بطاقة الأداء بترجمة أهداف ورسالة المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء (Kaplan & Norton, 1992).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتصميم نظام لتقييم الأداء، وتهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف، مقاييس، معايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة في تقييم الأداء (David, 2009).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تقسيمها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، حيث يتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم

والنمو (المدهون والبطينجي, 2013), كما أن كل هذه الأبعاد مرتبط ببعضها بعلاقة سببية (جودة, 2008 ; بلاسكة, 2012).

أولاً: البعد المالي

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة ، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية ، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا للمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمؤسسات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمؤسسة نفسها (أونيس, 2016).
وأضاف (المدهون والبطينجي, 2013) أن البعد المالي هو الأهم في نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، وأنه يجب أن يتضمن مؤشرات تسمح بمتابعة الربحية والقيمة المضافة للمالك وقياس التدفقات النقدية. ويتعلق هذا البعد بالإجابة عن التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المالك الشركة ؟ وهل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المالك ؟ (حماد, 2005), وذلك من خلال مؤشرات قياس الأداء المالي التي يحتوي عليها البعد المالي, وتتمثل تلك المؤشرات في (الغالبى وإدريس, 2013):

جدول 1: أهم مؤشرات البعد المالي

- معدل نمو الشركة.	- إجمالي الأصول
- الحصة السوقية.	- نسبة الربح من إجمالي الأصول.
- التدفق النقدي.	- العائد على صافي الأصول.
- ولاء العملاء.	- نسبة الربح على المبيعات.
- إجمالي التكاليف.	- العائد من المنتجات الجديدة.
- القيمة السوقية المضافة.	- العائد على رأس المال العامل.
	- العائد على الاستثمار.

المصدر: الغالبى وإدريس (2013)

ثانياً: بعد العملاء

تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها وإستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدراتها على تقديم سلع وخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم الخاصة بالعملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة بإهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم (محاد, 2011).

ويعكس مقياس رضا العميل مدى كفاءة المؤسسة ونجاحها في تحقيقه، فرضاه يؤدي إلى تكرار التعامل من المؤسسة، ويمكن القول أن الإحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق إحتياجاتهم،

ويوفر مقياس الإحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين (Kaplan & Norton, 1996).
أما عن المؤشرات التي يجب مراعاتها في هذا البعد فقد تعددت لتقوم بالإجابة على سؤال هذا البعد وهو كيف يجب أن يرى العميل المؤسسة؟ ويوضح الجدول التالي بعض من هذه المؤشرات (المدهون والبطينجي، 2013) :

جدول 2: المؤشرات الرئيسية لبعد العملاء

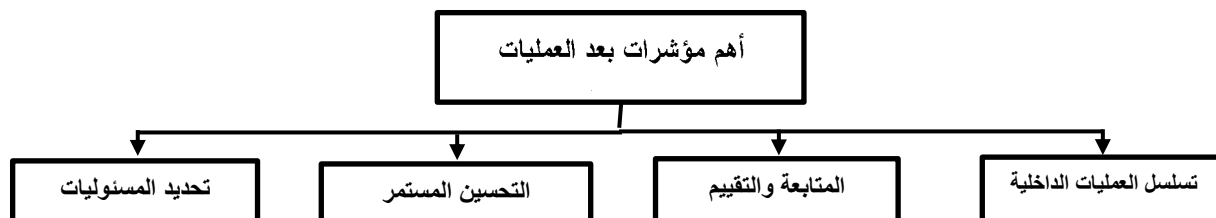
الحصة السوقية	يتم تحديدها من خلال : عدد العملاء - حجم الأعمال - حجم الشراء
جذب عملاء جدد	يقاس بعدد العملاء الجدد
مدة الإحتفاظ بالعملاء الحاليين	وتقاس بالمدة الزمنية لتعامل العميل مع المؤسسة
اشباع رغبات العملاء	وتقاس بمستوى رضا العميل عن ما تقدمه المؤسسة، والإشباع المنتظر تحقيقه له
مردودية كل جزء سوقي	تقاس بصافي الربح لكل عميل مقارنة بالتكاليف.

المصدر : (المدهون والبطينجي، 2013)

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

يعكس هذا البعد كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، ولتتمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية ، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة والتفوق على المنافسين (الخفاجي وباغي، 2015).
وأشار (أونيس ، 2016) إلى أن مؤشرات قياس وتقييم هذا البعد يجب أن تعكس واقع عمل المؤسسة الداخلي، كيفية سير العمليات الداخلية بها وأساليب انجاز العمل، وتحديد مصادر القوة والضعف بها، يوضح شكل رقم (2) أهم مؤشرات هذا البعد .

شكل 2: أهم مؤشرات بعد العمليات الداخلية



المصدر : (أونيس، 2016)

ثالثاً : بعد التعلم والنمو

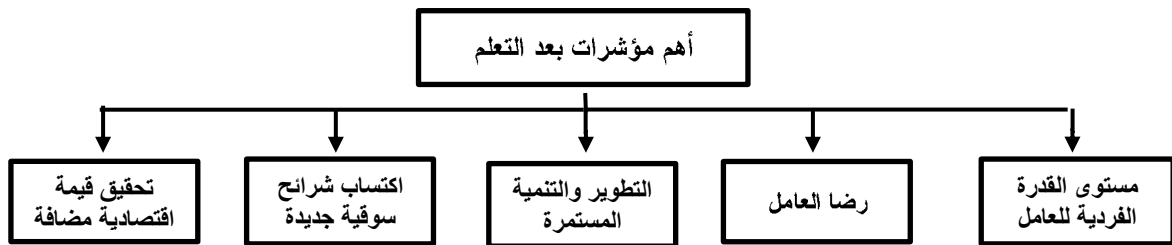
يعتبر بُعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المؤسسة وإستمرارها في المنافسة ، حيث يعتمد هذا البعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى إقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة

وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب (Kaplan & Norton, 1996)، وذلك من أجل سد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل (بلاسكة، 2012).

ويتعلق هذا البعد بقدره المؤسسة على التطوير في ثلاث مجالات رئيسية هي (نديم، 2014) :

- كفاءات الأفراد العاملين وتطبيق ساسية الأجور والحوافز.
- الأنظمة والبنية الأساسية التكنولوجية وتفعيل نظام المعلومات.
- الإجراءات التنظيمية والمتمثلة في دورة القرارات، التحفيز والعمل الجماعي.

شكل 3: أهم مؤشرات بعد التعلم والنمو



المصدر : (المدهون والبطينجي، 2013)

وبالرغم من وجود قائمة طويلة من المؤشرات الخاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية وغير المالية) والتي ذكرت سابقا إلا أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يتسم بمحدودية هذه المؤشرات، وذلك من أجل عدم اتاحة معلومات بدرجة تتعدى الطاقة التحليلية لمتخذ القرار (الصغير، 2014)، حيث أشار (Kaplan & Norton, 2005) بأن عدد المؤشرات التي تحتوى عليها بطاقة الأداء المتوازن اثناء تقييم الأداء يجب أن تتراوح ما بين 20 إلى 25 مؤشر على الأكثر يتم انتقائها من مؤشرات كل بعد بعناية وبما يتفق مع استراتيجية الشركة وأن تكون مشتقة من أهداف المؤسسة، ويتم توزيع المؤشرات على الأبعاد الأربعة للبطاقة بشكل متساوي نسبيا كما يوضح الجدول التالي.

جدول 3: توزيع المؤشرات داخل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الوزن	عدد المؤشرات	البعد
22%	5	المالي
22%	5	العملاء
22%	5	التعلم والنمو
34%	9	العمليات الداخلية
100%	24	المجموع

المصدر : (Salem, 2012)

ويتضح من جدول (3) أن مؤشرات الأداء موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ماعدا بعد العمليات الداخلية الذي يضم عدد أكبر، وذلك يرجع إلى أهمية هذا البعد بإعتباره نقطة الارتكاز للأبعاد الأخرى لتركيزه على الموارد البشرية (Salem,2012)، ويعتبر العديد من الباحثين هذه الخاصية من أهم خصائص بطاقة الأداء المتوازن حيث أنها تسمح بهيكله المعلومة من خلال الإحتفاظ بعدد محدود من المؤشرات والتركيز على النقاط الجوهرية فقط لأداء (الصغير، 2014).

يتكون كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، وتختلف من بعد لآخر (Kaplan & Norton, 1996):

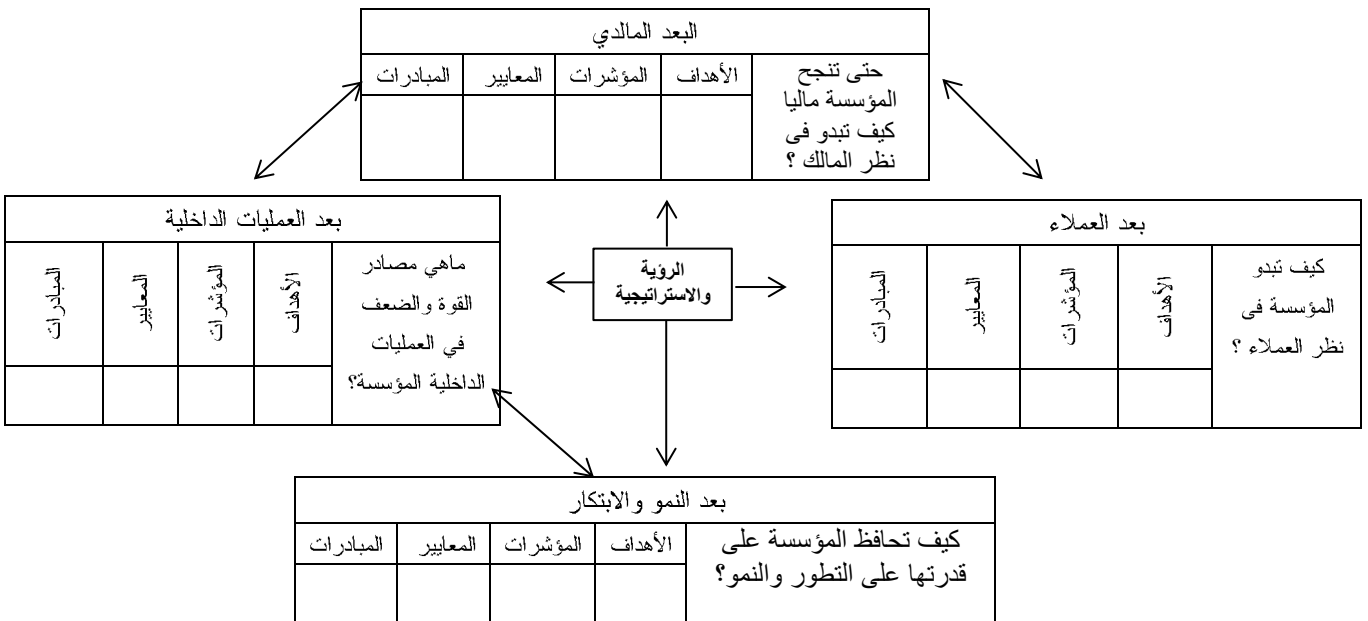
الأهداف (Objectives): وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومحددة بوقت زمني لتحقيقها.

المؤشرات (Measures): تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سابقا.

الأهداف القياسية (Targets): مقدار محدد يعمل على تحديد مقدار الإنحراف سلبيًا أو إيجابًا عن الهدف المراد تحقيقه.

المبادرات (Initiatives): تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

شكل 4: الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan & Norton, 1996)

منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى القاء الضوء على الشركات العائلية العاملة في قطاع السياحة، ودراسة الوضع الحالي لسمات وخصائص عملية التخطيط داخلها، ومعرفة مدى تأثير هذه السمات على الأداء المتوازن لتلك الشركات، وتوظف الدراسة المنهج الكمي (Quantitative approach) والذي يبحث عن الأسباب والحقائق والعلاقات بين المتغيرات حتى يمكن تفسير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات، ويصبح من الممكن التوصل إلى تنبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة، ومن خلال ذلك فإن العلاقات بين المتغيرات يمكن تعميمها أو يمكن التنبؤ بها في مجتمعات البحث المشابهة.

وقد اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال إستثمارات إستبيان تم تصميمها بعد تحديد نوع وكمية البيانات المطلوبة من خلال مشكلة الدراسة والأهداف والفروض، وقد روعي فيها القواعد التي يلزم إتباعها عند تصميم إستثمارات الإستبيان وصياغتها، ووفقاً لأهداف الدراسة تكونت إستمارة الإستبيان من عدة أجزاء هي:

الجزء الأول: يحتوي على أسئلة خاصة بسمات وخصائص شركات السياحة العائلية في مصر والتي تتمثل في (أسباب تصنيف هذه الشركات بالتصنيف العائلية - شكل مجلس إدارة هذه الشركات ودورية وأهداف انعقاده).

الجزء الثاني: يحتوي على عدد من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على سمات وخصائص عملية التخطيط داخل هذه الشركات، تم وضعها بالإعتماد على الدراسات السابقة (أبو بكر، 2005 ; زيدان، 2011 ; Wheelen&Hunger, 2012 ; الفراء والحايك، 2014 ; زيدان، 2015).

الجزء الثالث: وهو سؤال ينقسم إلى أربعة عناصر خاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك للحصول على معلومات تهدف إلى قياس الأداء المتوازن لهذه الشركات، وقد تم الإستعانة بمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - جدول (2,1) وشكل (2,1) - وفقاً ل (الغالبى وادريس، 2013 ; المدهون والبطنجي، 2013; أونيس، 2016) في تحديد عناصر هذا السؤال.

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي يتم فيها إختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية لتوزيع إستمارة الإستبيان، ووفقاً لإحصائيات مجتمع الدراسة (الشركات السياحية العائلية فئة (أ) في مصر) والذي بلغ حجمه 920 شركة، قد تم تحديد حجم العينة والتي بلغت 244 شركة عائلية وفقاً لجدول تحديد العينات (Sekaran, 2009)، وتم توزيع إستمارات الإستبيان داخل 270 شركة لأحد أعضاء مجلس الإدارة العليا من داخل أو خارج العائلة، وبلغ معدل الإستجابة 245 إستمارة صالحه للتحليل .

ويرجع سبب إختيار مجتمع الدراسة المتمثل في شركات السياحة العائلية فئة (أ) والذي بلغ حجمه 920 شركة، وذلك لأنها تقوم بجميع الأعمال التي تقوم بها الشركات السياحية فئة (ب) وفئة (ج)، فضلاً عن كفاية الموارد المتاحة لديها، إلى جانب ذلك فقد تم تحديد منطقة القاهره الكبرى لأخذ العينة وذلك نظراً

لوجود معظم هذه الشركات بها حيث بلغت عدد الشركات العائلية 667 شركة، بالإضافة إلى صعوبه الوصول لكل شركات السياحة العائلية فئه (أ) الموجوده في مصر كلها.

مناقشة النتائج

تستعرض نتائج الدراسة مجموعة من النتائج الإحصائية تتمثل في صلاحية الإستمارة، حساب الصدق والثبات (مصدقية البيانات)، التكرارات ومتوسطات الآراء، معامل الإنحدار .

أ- حساب الصدق والثبات (مصدقية البيانات)

جدول 4: صدق وثبات الممارسات الادارية لعملية التخطيط بالشركات العائلية

N of Items	Cronbach's Alpha	البيان
8	0.837	التخطيط في الشركات العائلية

يتبين من جدول (4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير التخطيط في الشركات العائلية قد حقق نسبة أكبر من 0,7، حيث يساوي 0.837 وهذا يدل على مصداقية بيانات هذا المتغير.

جدول 5: صدق وثبات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

N of Items	Cronbach's Alpha	البيان
3	0.739	البعد المالي
5	0.943	بعد العملاء
8	0.891	بعد العمليات الداخلية
11	0.928	بعد النمو والتطور

يتبين من جدول (5) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يساوي 0.739 للبعد المالي، 0.943 لبعد العملاء، 0.891 لبعد عمليات التشغيل، 0.928 لبعد النمو والتطور، وهذه النسب أكبر من 0,7 وهذا يدل على صدق وثبات عناصر كل هذه الأبعاد.

ب- التكرارات Frequencies

أولا : السمات الإدارية لشركات السياحة العائلية

جدول 6: سبب التصنيف العائلي

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
4.9	4.9	12	خضوع الشركة لادارة عائلية كاملة.
16.3	16.3	40	سيطرة العائلة على مجلس ادارة الشركة وعلى رئاسته.
16.3	16.3	40	نسبة ملكية العائلة لاسهم الشركة اكثر من 51%.
3.7	3.7	9	مشاركة الجيل الثاني من العائلة في ملكية وادارة الشركة.
58.8	58.8	144	كل ماسبق.
100	100	245	الإجمالي

من جدول (6) يتبين أن نسبة الشركات السياحية التي تم ادراجها تحت التصنيف العائلي لسبب خضوع الشركة لإدارة عائلية هو 4,9%، وبلغ إختيار سبب التصنيف العائلي أنه يرجع إلى سيطرة العائلة على مجلس إدارة الشركة ورئاسته، وسبب مكلية العائلة لأسهم الشركة أكثر من 51% نسبة 16,3% لكل من السبيين، بينما بلغت نسبة إختيار مشاركة الجيل الثاني من العائلة في ملكية وادارة الشركة كسبب للتصنيف العائلي أقل النسب والتي بلغت 3,7%، بينما كانت النسبة الأكثر من الشركات يرجع ادراجها تحت التصنيف العائلي لتوافر جميع الأسباب السابقة حيث بلغت نسبتها 58,8% .

ومن النتائج السابقة يتضح أن أغلب شركات السياحة العائلية في مصر :

1- تمتلك العائلة أكثر من 51% من أسهمها.

2- تسيطر العائلة على مجلس إدارتها ورئاسته.

3- تسيطر العائلة على الإدارة.

4- يشارك الجيل الثاني في ملكية وإدارة الشركة.

وذلك يتفق مع ما توصل إليه (زيدان، 2015) في تعريفه للشركات العائلية المصرية، ومن هنا يتحقق الهدف الأول للدراسة وهو محاولة وضع إطار يساهم في تصنيف الشركات في مصر تصنيفاً عائلياً.

جدول 7: مجلس الإدارة

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			هل يوجد مجلس إدارة فعال
0,4	0,4	1	لا أوافق بشدة
0.8	0.8	2	لا أوافق
22.4	22.4	55	محايد
55.1	55.1	135	أوافق
21.2	21.2	52	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي

من جدول (7) يتضح أن 76,3% من شركات السياحة العائلية يوجد لديها مجلس إدارة فعال وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (55,1% موافق، 21,2% موافق بشدة) ، بينما نجد أن 1,2% من الشركات لا يوجد لديها مجلس إدارة فعال وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (0,8% غير موافق، 0,4% غير موافق بشدة) ، في حين أن 22,4% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

جدول 8: مجلس الإدارة يشمل افراد من خارج العائلة

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			هل يوجد أفراد من خارج العائلة في مجلس الإدارة؟
58.4	58.4	143	نعم
41.6	41.6	102	لا
100	100	245	الإجمالي

من جدول (8) يتضح أن 58,4% من شركات السياحة العائلية مجلس إدارتها يوجد به أفراد من خارج العائلة، بينما 41,6% من الشركات محل الدراسة مجلس إدارتها يتكون من أفراد من داخل العائلة فقط.

جدول 9: نسبة أفراد العائلة في مجلس الإدارة

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			تبلغ نسبة أفراد العائلة في مجلس الإدارة؟
11.8	11.8	29	أقل من 25%
7.8	7.8	19	من 25 إلى 51%
21.6	21.6	53	من 51 إلى 75%
58.8	58.8	144	أكثر من 75%
100	100	245	الإجمالي

يتبين من جدول (9) أن نسبة الشركات التي تبلغ نسبة أفراد العائلة في مجلس إدارتها أكثر من 75% هي 58,8%، أما الشركات التي تتراوح نسبة أفراد العائلة في مجلس إدارتها من 51 إلى 75% بلغت نسبتها 21,6%، في حين أن 11,8% من الشركات بلغت نسبة أفراد العائلة في مجلس إدارتها أقل من 25%، و 7,8% من الشركات تراوحت نسبة أفراد العائلة في مجلس إدارتها من 25 إلى 51%، ومما سبق يتضح أن معظم شركات السياحة العائلية تسيطر فيها أفراد العائلة على مجلس إدارتها وهذا يتفق مع دراسة (زيدان، 2015) التي أشارت إلى سيطرة العائلة على مجلس إدارة الشركات العائلية وعلى رئاسته.

جدول 10: دورية انعقاد مجلس الإدارة

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			دورية انعقاد مجلس الإدارة
28.2	29	71	بشكل منتظم
62.9	64.5	158	عندما يستدعي الأمر
29	6.5	16	لا ينعقد
100	100	245	الإجمالي

يوضح جدول (10) دورية انعقاد مجلس إدارة الشركات العائلية حيث أن أكبر نسبة من الشركات ينعقد مجلسها عندما يستدعى الأمر وهي 64,5%، يليها 29% من الشركات ينعقد مجلسها بشكل منتظم، بينما بلغت نسبة الشركات التي لا ينعقد مجلسها 6,5%.

جدول 11: أهداف انعقاد مجلس الإدارة

إدارة الأزمات		وضع خطط استراتيجية		متابعة الأداء		وضع موازنة تقديرية		مناقشة التقرير السنوي		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أهداف انعقاد مجلس الإدارة
13.5	33	1.6	4	4.9	12	2.4	6	4.9	12	لا أوافق بشدة
0.8	2	7.8	19	0.8	2	0.8	2	4.9	12	لا أوافق
19.2	47	32.7	80	9	22	37.1	91	40.4	99	محايد
41.2	101	33.5	82	60.4	148	47.8	117	35.1	86	أوافق
25.3	62	24.5	60	24.9	61	11.8	29	14.7	36	أوافق بشدة
100	245	100	245	100	245	100	245	100	245	الإجمالي

- بالنظر إلى جدول (11) يتبين آراء المبحوثين تجاه أهداف انعقاد مجلس إدارة الشركات العائلية كالتالي :
- حيث بلغت نسبة المبحوثين الموافقين على أن الهدف من انعقاد مجلس الإدارة هو مناقشة التقرير السنوي 49,8% منقسمة بين (35,1% موافق، 14,7 موافق بشدة)، بلغت نسبة الآراء المحايدة 40,4%، أما الآراء الغير موافقة على هذا الهدف بلغت 9,8% منقسمة بين (4,9% غير موافق، 4,9% غير موافق بشدة).
 - بلغت نسبة موافقة المبحوثين على أن هدف وضع موازنة تقديرية من أهداف انعقاد مجلس الإدارة 59,6% منقسمة بين (47,8% موافق، 11,8% موافق بشدة)، وبلغت نسبة الآراء المحايدة 37,1%، أما الآراء الغير موافقة على هذا الهدف بلغت 3,2% منقسمة بين (2,4% غير موافق بدة، 0,8% غير موافق).
 - بلغت نسبة الشركات التي ينعقد مجلس ادارتها من أجل متابعة الأداء 85,3% تمثلت هذه النسبة في (60,4% موافق، 24,9% موافق بشدة)، وبلغت نسبة الآراء المحايدة 9%، أما الآراء الغير موافقة على هذا الهدف بلغت 5,7% منقسمة بين (4,9% غير موافق بشدة، 0,8% غير موافق).
 - وبلغت نسبة الآراء المؤيدة لهدف زيادة وضع خطط استراتيجية 58% وتمثلت تلك الآراء في (33,5% موافق، 24,5% موافق بشدة)، وبلغت نسبة الآراء المحايدة 32,7%، أما الآراء الغير مؤيدة بلغت 9,4% منقسمة بين (7,8% غير موافق، 1,6% غير موافق بشدة).

- أما هدف إدارة الأزمات بلغت نسبة الآراء المؤيدة له 66,5% تنقسم بين (25,3% موافق بشدة، 41,2% موافق)، وكانت نسبة الآراء المحايدة 14,3%، وكانت نسبة الآراء الغير موافقة نسبة 14,3% منقسمة بين (13,5% غير موافق بشدة، 0,8% غير موافق).

جدول 12: متوسطات الآراء تجاه أهداف انعقاد مجلس الإدارة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	أهداف انعقاد مجلس الإدارة
موافق	5	0.969	3.50	مناقشة التقرير السنوي
موافق	3	0.792	3.66	وضع موازنة تقديرية
موافق	1	0.903	4	متابعة الأداء وماتم التخطيط له
موافق	2	0.975	3.71	وضع وتعديل الخطط الإستراتيجية
موافق	4	1.252	3.64	إدارة الأزمات

بالنظر إلى جدول متوسطات الآراء تجاه أهداف انعقاد مجلس الإدارة يتبين أن متوسط آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على جميع الأهداف ويتصدر هدف متابعة الأداء وماتم التخطيط له المقدمة بمتوسط = 4، يليه هدف وضع وتعديل خطط إستراتيجية بمتوسط = 3,71، يليه هدف وضع موازنة تقديرية وكان متوسط الآراء = 3,66، يليه هدف إدارة الأزمات بمتوسط = 3,64، ويأتي هدف مناقشة التقرير السنوي في النهاية بمتوسط = 3,50، وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط، وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات. ومن النتائج السابقة التي تعكس خصائص مجلس الإدارة داخل الشركات محل الدراسة يتبين أن أغلب شركات محل الدراسة لديها مجلس إدارة فعال يجتمع من أجل متابعة الأداء وماتم التخطيط له وتعديل الخطط الإستراتيجية وهذه يتعارض مع ماتوصل إليه (إبراهيم، 2014) بأن أغلب الشركات العائلية لا يوجد بها دستور منظم للعائلة ومجلس إدارة يجتمع من أجل مناقشة أمور الشركة، بل ويتم التخطيط حينما تدعو الحاجة إلى ذلك وللقضايا الراهنة.

ثانيا : سمات وخصائص عملية التخطيط داخل الشركات العائلية

جدول 13: قيام الشركة بإعداد خطط لجميع الأنشطة

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			هل تقوم الشركة بإعداد خطط لجميع انشطتها
87,3	87,3	214	نعم
12,7	12,7	31	لا
100	100	245	الإجمالي

من جدول (13) يتضح أن 87,3% من شركات السياحة العائلية محل الدراسة تقوم بإعداد خطط لجميع أنشطتها، بينما 12,7% لا تقوم بالتخطيط لأنشطتها، وهذا عكس ما أثبتته الدراسات السابقة والمتمثلة في

دراسة (زيدان، 2011) التي توصلت إلى عدم إهتمام المؤسسات العائلية بوضع خطط للأنشطة التي تقوم بها.

جدول 14: المدة الزمنية للتخطيط

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			ماهي المدة الزمنية للتخطيط
44,5	39,6	97	أقل من سنة
39	34,7	85	من 1:3 سنوات
11,9	10,6	26	من 3:5 سنوات
4,6	4,1	10	أكثر من 5 سنوات
100	89	218	الإجمالي
--	11	27	الفاقد
100	100	245	الإجمالي

ونجد أن المدة الزمنية للتخطيط داخل الشركات العائلية قصيرة حيث يوضح جدول (14) أن 39,6% من الشركات تقوم بالتخطيط لأنشطتها لمدة أقل من سنة، بينما 34,7% من الشركات تقوم بالتخطيط لمدة تتراوح من سنة إلى 3 سنوات، أما التخطيط لمدة تتراوح من 3:5 سنوات تقوم به 10,6% من الشركات، وبلغت نسبة الشركات التي تقوم بالتخطيط لانشطتها لمدة أكثر من خمس سنوات 4,1%، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الفرا والحايك، 2014) بأن أغلب المؤسسات العائلية تمارس عملية التخطيط قصير الأجل في المجالات المختلفة.

جدول 15: السمات الإدارية لوظيفة التخطيط في الشركات العائلية

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			يتم تحديد أهداف واضحة للمؤسسة عند التخطيط؟
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
3.3	3.3	8	لا أوافق
7.3	7.3	18	محايد
68.2	68.2	167	أوافق
17.9	17.9	44	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	يضع مجلس الإدارة خطط تتفق مع الإدارة التنفيذية؟
--	--	--	لا أوافق بشدة
5.7	5.7	14	لا أوافق
36	36	88	محايد
36.3	36.3	89	أوافق

22	22	54	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	يتم تحديد الأعمال والمهام بوضوح قبل التنفيذ؟
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
2	2	5	لا أوافق
29.4	29.4	72	محايد
38.4	38.4	94	أوافق
26.9	26.9	66	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	يتم ربط الأعمال والمهام بزمن محدد؟
--	--	--	لا أوافق بشدة
6.1	6.1	15	لا أوافق
26.9	26.9	66	محايد
44.9	44.9	110	أوافق
22	22	54	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي

ومن تحليل بيانات جدول (15) يمكن تحديد السمات الإدارية الخاصة بوظيفة التخطيط داخل الشركات العائلية حيث يتبين أن:

- 86,9% من إجمالي شركات السياحة محل الدراسة تقوم بتحديد أهداف واضحة لها أثناء التخطيط وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (68,2% موافق، 17,9% موافق بشدة) بينما نجد أن 6,6% من الشركات لاتقوم بتحديد أهداف واضحة لها أثناء التخطيط وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,3% غير موافق، 3,3% غير موافق بشدة). في حين أن 7,3% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

- 58,3% من إجمالي شركات السياحة العائلية تقوم مجلس إدارتها بوضع خطط تتفق مع إدارتها التنفيذية وهذا موضح في آراء المبحوثين كالاتي (36,3% موافق، 22% موافق بشدة) بينما نجد أن 5,7% من الشركات مجلس إدارتها لا يقوم بوضع خطط تتفق مع إدارتها التنفيذية، بينما بلغت نسبة الآراء المحايدة نسبة 36% .

- تقوم 65,3% من إجمالي شركات السياحة العائلية بتحديد الأنشطة والأعمال بوضوح قبل التنفيذ، وذلك وفقا لآراء المبحوثين والتي انقسمت بين (38,4% موافق، 26,9% موافق بشدة)، في حين أن 5,3% من تلك الشركات لا تقوم بتحديد الأنشطة والأعمال بوضوح قبل التنفيذ والتي تنقسم بين (3,3% غير موافق بشدة، 2% غير موافق)، وكانت نسبة الآراء المحايدة 29,4%.

- يتم ربط الأنشطة والأعمال بزمن محدد داخل 66,9% من شركات السياحة محل الدراسة وذلك من خلال اجابات المبحوثين التي انقسمت بين (44,9% اوافق, 22 اوافق بشدة), اما نسبة الشركات التي لا تقوم بربط أنشطتها وأعمالها بزمن محدد كانت 6,1%, وبلغت نسبة الإجابات المحايدة 26,9%. ويتضح من النتائج السابقة أن شركات السياحة العائلية تقوم بعملية التخطيط بشكل جيد وهذه النتائج تتعارض مع ماتوصلت إليه بعض الدراسات السابقة عن واقع عملية التخطيط داخل الشركات العائلية, حيث أن أغلب شركات السياحة العائلية محل الدراسة تقوم بتحديد أهداف واضحة وتحديد الأعمال والأنشطة لتنفيذ هذه الأهداف أثناء عملية التخطيط على عكس ما أشار له (Wheelen and Hunger,2012) بأن التخطيط داخل المؤسسات العائلية ضعيف ولا يعمل على تحديد أهداف واضحة للمؤسسة زلا الغايات والوسائل التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف.

كما يتبين أن معظم الشركات محل الدراسة تعمل على وضع خطط تتفق مع توجهات الإدارة التنفيذية مما يسهل من تطبيق الخطط الموضوعه, وهذا لا يتفق مع ماتوصلت إليه دراسة كلا من (أبو بكر, 2005) و (الفرا وحايك, 2014) بعدم وجود ارتباط بين أعمال ومسؤوليات التخطيط وأعمال ومسؤوليات إدارة التنفيذ , بالإضافة إلى صعوبة تطبيق الخطط الموضوعه لأنها لا تتماشى مع الواقع ولا تتفق مع الإدارة التنفيذية.

أيضا أوضحت النتائج أنه في عملية التخطيط ويتم ربط الأعمال والأنشطة الخاصة بتنفيذ الخطط بزمن محدد, وهذا الاستنتاج يتناقض مع نتائج دراسة (الفرا وحايك, 2014) والتي تشير إلى عدم رسمية التخطيط المتبع داخل الشركات العائلية وعدم تقيد تنفيذ المهام والأعمال بجدول زمني .

جدول 16: متوسطات الآراء تجاه السمات الإدارية لوظيفة التخطيط في الشركات العائلية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	السمات الإدارية لوظيفة التخطيط
موافق	1	0.823	3.94	يتم تحديد أهداف واضحة للمؤسسة عند وضع الخطط
موافق	4	0.864	3.75	يضع مجلس الإدارة خطاً تتفق مع توجهات الإدارة التنفيذية
موافق	2	0.957	3.84	يتم تحديد الاعمال والمهام بوضوح قبل التنفيذ
موافق	3	0.842	3.83	يتم ربط الاعمال والنشاطات بزمن محدد

بالنظر إلى قيم المتوسط الإحصائي للسمات الإدارية لوظيفة التخطيط داخل الشركات السياحية يتضح أن المبحوثين يوافقون على أنه يتم تحديد أهداف واضحة للمؤسسة عند وضع الخطط (قيمة المتوسط = 3,94), يليه في درجة الموافقة انه يتم تحديد الأعمال والنشاطات بوضوح قبل التنفيذ (قيمة المتوسط = 3,84), يليه الموافقه على ربط الاعمال والنشاطات بزمن محدد (قيمة المتوسط = 3,83), يليه وضع مجلس الإدارة خطاً تتفق مع توجهات الإدارة التنفيذية (قيمة المتوسط = 3,75), وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط, وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

ثالثاً: الأداء المتوازن لشركات السياحة العائلية

جدول 17: الأداء المالي للشركات

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			تحقق الشركة النتائج المادية والأرباح الكافية
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
1.6	1.6	4	لا أوافق
39.6	39.6	97	محايد
48.2	48.2	118	أوافق
7.3	7.3	18	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بالشركة بما يحقق الأهداف بتكلفة أقل
--	--	--	لا أوافق بشدة
27.3	27.3	67	لا أوافق
20	20	49	محايد
32.7	32.7	80	أوافق
20	20	49	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تمكن الطبيعة العائلية للشركة من زيادة حصتها السوقية
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
3.3	3.3	8	لا أوافق
53.9	53.9	132	محايد
31.4	31.4	77	أوافق
8.2	8.2	20	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي

ومن تحليل بيانات الجدول (17) يتبين أن :

- 55,5% من إجمالي الشركات تحقق النتائج المادية والأرباح الكافية وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (48,2% موافق، 7,3% موافق بشدة)، بينما نجد أن 4,9% من الشركات لا تحقق النتائج المادية والأرباح الكافية وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,3% غير موافق بشدة، 1,6% غير موافق)، في حين أن 39,6% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

- 52,7% من إجمالي الشركات محل الدراسة تحقق الإستغلال للموارد والإمكانات المتاحة بالشركة بما يحقق الأهداف بتكلفة أقل وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالآتي (32,7% موافق، 20% موافق بشدة)، على العكس 27,3% من الشركات لا تحقق هذا الاستغلال ، في حين أن 20% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 39,6% من إجمالي الشركات محل الدراسة تكمن طبيعتها العائلية من زيادة حصتها السوقية وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالآتي (31,4% موافق، 8,2% موافق بشدة)، بينما نجد أن 6,6% من الشركات لا تمكنها طبيعتها العائلية من زيادة حصتها السوقية وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,3% غير موافق بشدة، 1,6% غير موافق)، في حين أن 53,9% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

جدول 18: متوسطات الآراء تجاه الأداء المالي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	تقييم أداء الشركة من خلال الأداء المالي
موافق	1	0.791	3.55	تحقق الشركة النتائج المادية والأرباح الكافية
محايد	2	1.095	3.45	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بالشركة بما يحقق الأهداف بتكلفة أقل
محايد	3	0.814	3.38	تمكن الطبيعة العائلية للشركة من زيادة حصتها السوقية

بالنظر إلى قيم المتوسط الإحصائي الأداء المالي للشركات العائلية محل الدراسة يتضح أن المبحوثين يوافقون على أن الشركة تحقق النتائج المادية والأرباح الكافية بمتوسط قيمته = 3,55 وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط، وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

على الإتجاه الآخر نجد أن المبحوثين كان لهم إتجاه محايد لكلا من الإستغلال الأمثل للموارد والغمكانات المتاحة بالشركة بما يحقق الأهداف بتكلفة أقل بمتوسط = 3,45، تكمن الطبيعة العائلية للشركة من زيادة حصتها السوقية بمتوسط قيمته = 3,38 وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط، وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

جدول 19: أداء الشركة من خلال العلاقة مع العملاء

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			تهتم الشركة بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
0.4	0.4	1	لا أوافق
33.5	33.5	82	محايد
37.1	37.1	91	أوافق
25.7	25.7	63	أوافق بشدة

100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تعمل إدارة الشركة على تحقيق الرضا للعملاء للاحتفاظ بهم
--	--	--	لا أوافق بشدة
3.7	3.7	9	لا أوافق
30.2	30.2	74	محايد
35.9	35.9	88	أوافق
30.2	30.2	74	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تسعى إدارة الشركة للقيام بتقييم ومتابعة الخدمات المقدمة للعملاء
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
1.2	1.2	3	لا أوافق
35.9	35.9	88	محايد
31.4	31.4	77	أوافق
28.2	28.2	69	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تحاول إدارة الشركة التعرف على آراء العملاء
--	--	--	لا أوافق بشدة
2.9	2.9	7	لا أوافق
31.4	31.4	77	محايد
38.4	38.4	94	أوافق
27.3	27.3	67	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تستجيب الشركة لشكاوى العملاء
1.6	1.6	4	لا أوافق بشدة
4.5	4.5	11	لا أوافق
35.5	35.5	87	محايد
27.3	27.3	67	أوافق
31	31	76	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي

ومن تحليل بيانات الجدول (19) يتبين أن :

- 62,8% من إجمالي الشركات محل الدراسة تهتم بتحديد إحتياجات العملاء وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالآتي (37,1 % موافق، 25,7% موافق بشدة)، بينما نجد أن 3,7% من الشركات

- لا تهتم بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,3% غير موافق بشدة، 0,4% غير موافق)، في حين أن 33,5% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 66,1% من إجمالي الشركات محل الدراسة تعمل على تحقيق الرضا للعملاء للاحتفاظ بهم وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (35,9% موافق، 30,2% موافق بشدة)، بينما نجد أن 3,7% من الشركات لا تعمل على تحقيق الرضا للعملاء للاحتفاظ بهم، في حين أن 30,2% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 59,6% من إجمالي الشركات محل الدراسة تسعى إدارتها بتقييم ومتابعة الخدمات المقدمة للعملاء وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (31,4% موافق، 28,2% موافق بشدة)، بينما نجد أن 4,5% من الشركات لا تسعى إدارتها بتقييم ومتابعة الخدمات المقدمة للعملاء وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,3% غير موافق بشدة، 1,2% غير موافق)، في حين أن 35,9% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 65,7% من إجمالي الشركات محل الدراسة تسعى إدارتها للتعرف على آراء عملائها وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (38,4% موافق، 27,3% موافق بشدة)، بينما نجد أن 2,9% من الشركات لا تسعى إدارتها للتعرف على آراء عملائها، في حين أن 31,4% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 58,3% من إجمالي الشركات محل الدراسة تستجيب لشكاوى عملائها وهذه النسبة موزعة بين (31% موافق بشدة، 27,3% موافق)، بينما نجد أن 6,1% من الشركات لا تستجيب لشكاوى عملائها وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (4,5% غير موافق بشدة، 1,1% غير موافق)، في حين أن 35,5% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

جدول 20: متوسطات الآراء تجاه أداء الشركة من خلال علاقتها مع العملاء

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	تقييم أداء الشركة من خلال العلاقة مع العملاء
موافق	3	0.934	3.82	تهتم الشركة بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء
موافق	1	0.865	3.93	تعمل إدارة الشركة على تحقيق الرضا للعملاء للاحتفاظ بهم.
موافق	5	0.973	3.80	تسعى إدارة الشركة للقيام بتقييم ومتابعة الخدمات المقدمة للعملاء
موافق	2	0.834	3.90	تحاول إدارة الشركة التعرف على آراء العملاء
موافق	4	0.981	3.82	تستجيب الشركة لشكاوى العملاء

بالنظر إلى قيم المتوسط الإحصائي أداء الشركات من من خلال علاقتها بالعملاء يتضح أن المبحوثين يوافقون على أن إدارة الشركة تعمل على تحقيق الرضا لعملائها للاحتفاظ بهم بمتوسط قيمته = 3,93،

يليه في درجة الموافقة أن إدارة الشركة تسعى للتعرف على آراء العملاء بمتوسط قيمته = 3,90، يليه كلا من أن الشركة تهتم بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء، أن الشركة تستجيب لشكاوى العملاء بمتوسطي قيمتهم = 3,82، يأتي في النهاية سعي إدارة الشركة للقيام بتقييم ومتابعة الخدمات المقدمة للعملائها بمتوسط قيمته = 3,80 بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط، وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

جدول 21: أداء الشركة من خلال بعد العمليات التشغيلية الداخلية

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			يوجد بالشركة وصف وظيفي لكل موظف بالشركة.
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
6.5	6.5	16	لا أوافق
39.2	39.2	96	محايد
46.5	46.5	114	أوافق
4.5	4.5	11	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تعيد الشركة النظر في الاجراءات الداخلية بشكل مستمر
--	--	--	لا أوافق بشدة
20.4	20.4	50	لا أوافق
33.1	33.1	81	محايد
31.8	31.8	78	أوافق
14.7	14.7	36	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
--	--	--	الفاقد
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
15.5	15.5	38	لا أوافق
22.4	22.4	55	محايد
50.6	50.6	124	أوافق
8.2	8.2	20	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي

Valid percent	النسبة %	التكرار	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها
--	--	--	لا أوافق بشدة
9.8	9.8	24	لا أوافق
40.4	40.4	99	محايد
36.3	36.3	89	أوافق
13.5	13.5	33	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	يوجد توافق بين اهداف الشركة والعمليات الإدارية
--	--	--	لا أوافق بشدة
4.9	4.9	12	لا أوافق
39.6	39.6	97	محايد
46.5	46.5	114	أوافق
9	9	22	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	يلتزم العاملون بأداء وظائفهم وفقا للوائح المنظمة للشركة
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
3.7	3.7	9	لا أوافق
17.6	17.6	43	محايد
62	62	152	أوافق
13.5	13.5	33	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تحرص الشركة على تحقيق رضا العاملين بدافع زيادة الكفاءة والفاعلية
1.6	1.6	4	لا أوافق بشدة
9.8	9.8	24	لا أوافق
47.8	47.8	117	محايد
31.4	31.4	77	أوافق
9.4	9.4	23	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid	النسبة %	التكرار	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع

percent			كفاءتهم العلمية والعملية
--	--	--	لا أوافق بشدة
33.9	33.9	83	لا أوافق
27.3	27.3	67	محايد
33.1	33.1	81	أوافق
5.7	5.7	14	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي

ومن تحليل الجدول السابق يتبين أن :

- يوجد ب 51% من إجمالي الشركات محل الدراسة وصف وظيفي لكل موظف بها وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالآتي (46,5 % موافق, 4,5% موافق بشدة), بينما نجد أن 9,8% من الشركات لا يوجد بها وصف وظيفي لكل موظف بها الموزعة بين (3,3% غير موافق بشدة, 6,5% غير موافق), في حين أن 39,2% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- بلغت نسبة الشركات التي تعيد النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر 46,5% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين (31,8 % موافق, 14,7% موافق بشدة), بينما بلغت نسبة الشركات التي لا تعيد النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر 20,4% من إجمالي الشركات محل الدراسة, في حين أن 33,1% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 58,8% من إجمالي الشركات محل الدراسة تتصف العمليات الإدارية داخلها بالوضوح والتسلسل وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالآتي (50,6 % موافق, 8,2% موافق بشدة), بينما نجد أن 18,8% من الشركات لا تتصف العمليات الإدارية داخلها بالوضوح والتسلسل وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,3% غير موافق بشدة, 15,5% غير موافق), في حين أن 22,4% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- 49,8% من إجمالي الشركات محل الدراسة يتم تحديد نقاط القوة والضعف بها بعد مراجعة الإجراءات الداخلية لها وهذه النسبة موزعة بين (36,3 % موافق, 13,5% موافق بشدة), بينما نجد أن 9,8% من إجمالي الشركات محل الدراسة لا يتم تحديد نقاط القوة والضعف بها بعد مراجعة الإجراءات الداخلية لها, في حين أن 40,4% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- بلغت نسبة الشركات التي يوجد بها توافق بين أهدافها وعملياتها الإدارية 55,5% وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالآتي (46,5 % موافق, 9% موافق بشدة), بينما نجد أن 4,9% من إجمالي الشركات محل الدراسة لا يوجد بها توافق بين أهدافها وعملياتها الإدارية, في حين أن 39,6% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

- بلغت نسبة الشركات التي يلتزم العاملون بأداء وظائفهم وفقا للوائح المنظمة لها 75.5% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (62% موافق، 13,5% موافق بشدة)، بينما نجد أن 7% من الشركات محل الدراسة لا يلتزم العاملون بأداء وظائفهم وفقا للوائح المنظمة لها وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,3% غير موافق بشدة، 3,7% غير موافق)، في حين أن 17,6% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- بلغت نسبة الشركات التي تحرص الشركة على تحقيق رضا العاملين 40,8% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (31,4% موافق، 9,4% موافق بشدة)، بينما بلغت نسبة الشركات التي لا تحرص على تحقيق رضا العاملين 11,4% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (9,8% غير موافق، 1,6% غير موافق بشدة)، في حين أن 47,8% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
- بلغت نسبة الشركات التي تقدم برامج تدريبية كافية وملائمة لموظفيها لرفع كفاءتهم العلمية والعملية 38,8% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (33,1% موافق، 5,7% موافق بشدة)، بينما بلغت نسبة الشركات التي لا تقدم برامج تدريبية كافية وملائمة لموظفيها لرفع كفاءتهم العلمية والعملية 33,9% من إجمالي الشركات محل الدراسة، في حين أن 27,3% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

جدول 22: متوسطات الآراء تجاه أداء الشركة من خلال العميات التشغيلية الداخلية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	تقييم أداء الشركة من خلال بعد العمليات التشغيلية الداخلية
محايد	5	0.814	3.42	يوجد بالشركة وصف وظيفي لكل موظف بها.
محايد	6	0.973	3.41	تعيد الشركة النظر في الاجراءات الداخلية بشكل مستمر.
محايد	4	0.959	3.45	تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح والتسلسل.
موافق	3	0.847	3.53	يتم تحديد نقاط القوة والضعف بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.
موافق	2	0.721	3.60	يوجد توافق بين اهداف الشركة والعمليات الإدارية.
موافق	1	0.842	3.79	يلتزم العاملون بأداء وظائفهم وفقا للوائح المنظمة للشركة
محايد	7	0.847	3.37	تحرص الشركة على تحقيق رضا العاملين بدافع زيادة الكفاءة والفاعلية
محايد	8	0.944	3.11	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.

بالنظر إلى قيم المتوسط الإحصائي لتقييم أداء الشركات من خلال العمليات التشغيلية الداخلية للشركة العائلية يتضح أن المبحوثين يوافقون على أن الموظفين داخل الشركات العائلية يلتزمون بأداء وظائفهم وفقا للوائح المنظمة للشركة بمتوسط قيمته = 3,79 ، يليه في درجة الموافقة وجود توافق بين اهداف

الشركة والعمليات الإدارية بمتوسط قيمته = 3,60, يليه قيام الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف لها بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها بمتوسط قيمته = 3,53, وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط, وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

على الاتجاه الآخر نجد أن المبحوثين كان لهم آراء محايدة تجاه وصف العمليات الإدارية داخل الشركة بالوضوح والتسلسل بمتوسط قيمته = 3,45, يليه وجود وصف وظيفي لكل موظف بالشركة بمتوسط قيمته = 3,42, يليه إعادة الشركة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر بمتوسط قيمته = 3,41, يليه حرص الشركة على رضا العاملين بدافع زيادة الكفاءة والفاعلية بها بمتوسط قيمته = 3,37, يليه تقديم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين بها لرفع كفاءتهم العلمية والعملية بمتوسط قيمته = 3,11 وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط, وهذا يعني عدم وجود تشتت في البيانات.

جدول 23: أداء الشركة من خلال بعد النمو والتطور

Valid percent	النسبة %	التكرار	البيان
			تسمح الشركة للعاملين بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة
4.1	4.1	10	لا أوافق بشدة
28.2	28.2	69	لا أوافق
18.4	18.4	45	محايد
37.1	37.1	91	أوافق
12.2	12.2	30	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تضع الشركة نظام للحوافز والترقيات للموظفين
2.4	2.4	6	لا أوافق بشدة
18.4	18.4	45	لا أوافق
33.1	33.1	81	محايد
32.7	32.7	80	أوافق
13.5	13.5	33	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تعمل الشركة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
2.4	2.4	6	لا أوافق
20	20	49	محايد
55.5	55.5	136	أوافق

المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم،
المجلد الثاني عشر، العدد (1/1) مارس 2018

18.8	18.8	46	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تسعى إدارة الشركة لابتكار اساليب جديدة في العمل سعياً للتميز الخدمة
--	--	--	لا أوافق بشدة
9.4	9.4	23	لا أوافق
31.8	31.8	78	محايد
39.6	39.6	97	أوافق
19.2	19.2	47	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تهدف إدارة الشركة لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها
--	--	--	لا أوافق بشدة
27.3	27.3	67	لا أوافق
29	29	71	محايد
36.3	36.3	89	أوافق
7.3	7.3	18	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تهتم إدارة الشركة بتطوير انظمتها وإجراءاتها التنظيمية
3.3	3.3	8	لا أوافق بشدة
3.7	3.7	9	لا أوافق
42	42	103	محايد
41.2	41.2	101	أوافق
9.8	9.8	24	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	يوجد لدى الشركة عاملين ذو خبرة عالية بعدد مناسب
--	--	--	لا أوافق بشدة
9	9	22	لا أوافق
31.4	31.4	77	محايد
39.6	39.6	97	أوافق
20	20	49	أوافق بشدة

المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم،
المجلد الثاني عشر، العدد (1/1) مارس 2018

100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تقوم الشركة بدراسة المتغيرات الجديدة لتطور خدماتها بما يتناسب معها
--	--	--	لا أوافق بشدة
15.5	15.5	38	لا أوافق
16.3	16.3	40	محايد
51	51	125	أوافق
17.1	17.1	42	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تسعى الشركة إلى الدخول في أسواق جديدة
--	--	--	لا أوافق بشدة
4.9	4.9	12	لا أوافق
30.6	30.6	75	محايد
40	40	98	أوافق
24.5	24.5	60	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تستهدف الشركة شرائح جديدة من العملاء في السوق
--	--	--	لا أوافق بشدة
2.4	2.4	6	لا أوافق
31.4	31.4	77	محايد
36.7	36.7	90	أوافق
29.4	29.4	72	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي
Valid percent	النسبة %	التكرار	تقوم الشركة بالعمل على تنويع الخدمات التي تقدمها
--	--	--	لا أوافق بشدة
2.9	2.9	7	لا أوافق
40.8	40.8	100	محايد
29	29	71	أوافق
27.3	27.3	67	أوافق بشدة
100	100	245	الإجمالي

- ومن تحليل جدول أداء الشركات من خلال بعد النمو والتطور يتضح التالي :
- نسبة الشركات التي تسمح للعاملين بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة بلغت 49,3% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (37,1 % موافق، 12,2% موافق بشدة)، بينما نجد أن 32,3% من الشركات لا تسمح للعاملين بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (28,2% غير موافق، 4,1% غير موافق بشدة)، في حين أن 18,4% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
 - نسبة الشركات التي تضع نظام للحوافز والترقيات للموظفين بلغت 46,2% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (32,7 % موافق، 13,5% موافق بشدة)، بينما نجد أن 20,8% من الشركات لا تضع نظام للحوافز والترقيات للموظفين وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (18,4% غير موافق، 2,4% غير موافق بشدة)، في حين أن 33,1% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
 - نسبة الشركات التي تعمل على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى بلغت 74,3% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (55,5 % موافق، 18,8% موافق بشدة)، بينما نجد أن 5,7% من الشركات لا تعمل على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,3% غير موافق بشدة، 2,4% غير موافق)، في حين أن 20% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
 - نسبة الشركات التي تسعى إدارتها لابتكار اساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة بلغت 58,8% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (39,6 % موافق، 19,2% موافق بشدة)، بينما نجد أن 9,4% من الشركات لا تسعى إدارتها لابتكار اساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة، في حين أن 31,8% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
 - نسبة الشركات التي تهدف إدارتها لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها بلغت 43,6% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (36,3 % موافق، 7,3% موافق بشدة)، بينما نجد أن 27,3% من الشركات لا تهدف إدارتها لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها، في حين أن 29% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.
 - نسبة الشركات التي تهتم إدارتها بتطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بلغت 51% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (41,2 % موافق، 9,8% موافق بشدة)، بينما نجد أن 7% من الشركات لا تهتم إدارتها بتطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية

وهذا يوضحه آراء المبحوثين الموزعة بين (3,7% غير موافق، 3,3% غير موافق بشدة)، في حين أن 42% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

- نسبة الشركات التي يوجد لديها عاملين ذو خبرة عالية بعدد مناسب بلغت 59,6% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (39,6% موافق، 20% موافق بشدة)، بينما نجد أن 9% من الشركات لا يوجد لديها عاملين ذو خبرة عالية بعدد مناسب، في حين أن 31,4% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

- نسبة الشركات التي تقوم بدراسة المتغيرات المحيطة بها لتطور خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة بلغت 68,1% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (51% موافق، 17,1% موافق بشدة)، بينما نجد أن 15,5% من الشركات لا تقوم بدراسة المتغيرات المحيطة بها لتطور خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة، في حين أن 16,3% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

- نسبة الشركات التي تسعى إلى الدخول في أسواق جديدة بلغت 64,5% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (40% موافق، 24,5% موافق بشدة)، بينما نجد أن 4,9% من الشركات لا تسعى إلى الدخول في أسواق جديدة، في حين أن 30,6% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

- نسبة الشركات التي تستهدف شرائح جديدة من العملاء في السوق بلغت 66,1% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (36,7% موافق، 29,4% موافق بشدة)، بينما نجد أن 2,4% من الشركات لا تستهدف شرائح جديدة من العملاء في السوق، في حين أن 31,4% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

- نسبة الشركات التي تقوم بالعمل على تنويع الخدمات التي تقدمها بلغت 56,3% من إجمالي الشركات محل الدراسة وهذه النسبة موزعة بين آراء المبحوثين كالاتي (29% موافق، 27,3% موافق بشدة)، بينما نجد أن 2,9% من الشركات لا تقوم بالعمل على تنويع خدماتها، في حين أن 40,8% من المبحوثين كانت آرائهم محايدة.

جدول 24: متوسطات الآراء تجاه أداء الشركة من خلال بعد النمو والتطور

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	تقييم أداء الشركة من خلال بعد النمو والتطور
محايد	10	1.117	3.25	تسمح الشركة للعاملين بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة.
محايد	9	1.010	3.36	تضع الشركة نظام للحوافز والترقيات للموظفين
موافق	2	0.870	3.84	تعمل الشركة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى.

موافق	7	0.889	3.69	تسعى إدارة الشركة لابتكار اساليب جديدة في العمل سعيا للتميز في تقديم الخدمة
محايد	11	0.937	3.24	تهدف إدارة الشركة لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها.
موافق	8	0.847	3.51	تهتم إدارة الشركة بتطوير انظمتها وإجراءاتها التنظيمية.
موافق	5	0.889	3.71	يوجد لدى الشركة عاملين ذو خبرة عالية بعدد مناسب
موافق	6	0.931	3.70	تقوم الشركة بدراسة المتغيرات الجديدة لتطور خدماتها بما يتناسب معها.
موافق	3	0.851	3.84	تسعى الشركة إلى الدخول في أسواق جديدة.
موافق	1	0.839	3.93	تستهدف الشركة شرائح جديدة من العملاء في السوق.
موافق	4	0.873	3.81	تقوم الشركة بالعمل على تنويع الخدمات التي تقدمها.

بالنظر إلى قيم المتوسط الإحصائي لأداء الشركات من خلال بعد النمو والتطور للشركة العائلية يتضح أن المبحوثين موافقين على أن استهداف الشركة لشرائح جديدة من العملاء في السوق بمتوسط قيمته = 3.93 , يليه في درجة الموافقة عمل الشركة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى بمتوسط قيمته = 3.84, يليه سعى الشركة إلى الدخول في أسواق جديدة بمتوسط قيمته = 3.84, يليه قيام الشركة بالعمل على تنويع الخدمات التي تقدمها بمتوسط قيمته = 3.81 , يليه تواجد عاملين ذو خبرة عالية بعدد مناسب لدى الشركة بمتوسط قيمته = 3.71, يليه قيام الشركة بدراسة المتغيرات المحيطة لتطور خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة بمتوسط قيمته = 3.70, يليه سعى إدارة الشركة لابتكار اساليب جديدة في العمل سعيا للتميز في تقديم الخدمة بمتوسط قيمته = 3.69, يليه اهتمام إدارة الشركة بتطوير انظمتها وإجراءاتها التنظيمية بمتوسط قيمته = 3.51, وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط, وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

على الاتجاه الآخر نجد أن المبحوثين كان لهم آراء محايدة تجاه قيام الشركة بوضع نظام للحوافز والترقيات للموظفين بمتوسط قيمته = 3.36, يليه سماح الشركة للعاملين بها بالإبداع والتفكير في تقديم الخدمات الجديدة بمتوسط قيمته = 3.25, يليه تهدف إدارة الشركة لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها بمتوسط قيمته = 3.24 وذلك بنسبة انحراف معياري أقل من نصف المتوسط, وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت في البيانات.

ج- تحليل الإنحدار (Reggression)

أولا : ممارسات التخطيط داخل الشركات العائلية وتأثيرها على الأداء المالي للشركات العائلية.

جدول 25: جدول معامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.577	0.332	0.330	0.678

يتضح من جدول معامل التحديد (25) أن معامل التحديد = 33,2%، أي أن المتغير المستقل (التخطيط) يؤثر في المتغير التابع (الأداء المالي) بنسبة 33,2%.

جدول 26: جدول تحليل التباين

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.668	1	55.668	120.991	0.000
	Residual	111.804	243	0.460		
	Total	167.471	244			

من جدول (26) يتضح أن هذا التأثير (المتغير المستقل على المتغير التابع) تأثير حقيقي ومعنوي حيث أن قيمة (F) = 120,9 وبمستوى معنوي أقل من 5%.

جدول 27: جدول معامل إنحدار المتغير المستقل على الأداء المالي للشركات العائلية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	β		
0.001	3,471		0.238	0.823	(Constant)	1
0.000	11	0.577	0.061	0.668	التخطيط	

من جدول (27) وبالنظر إلى معامل الإنحدار β يتضح أن الثابت الإحصائي $\alpha = 0.823$ وبمستوى معنوية أقل من 5%، كما يتضح أن التخطيط يؤثر طردياً على الأداء المالي للشركات العائلية محل الدراسة حيث أن قيمة $\beta = 0.668$ وبمستوى معنوية أقل من 1%، وذلك يثبت صحة فرضية (1-1) والتي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والأداء المالي. ثانياً: ممارسات التخطيط داخل الشركات العائلية وتأثيرها على أداء الشركات العائلية من خلال بعد العلاقة مع العملاء.

جدول 28: جدول معامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.544	0,296	0.293	0.79247

يتضح من جدول معامل التحديد (28) أن معامل التحديد = 29,6%، أي أن المتغير المستقل (التخطيط) يؤثر في المتغير التابع (العلاقة مع العملاء) بنسبة 29,6%.

جدول 29: جدول تحليل التباين

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	64.018	1	64.018	101.936	0.000
	Residual	152.608	243	0.628		
	Total	216.626	244			

من جدول (29) يتضح أن هذا التأثير (المتغير المستقل على المتغير التابع) تأثير حقيقي ومعنوي حيث أن قيمة (F) = 101,936 وبمستوى معنوي أقل من 5%.

جدول 30: جدول معامل إنحدار المتغير المستقل على علاقة الشركة مع العملاء

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	β	
0.022	2.299		0.266	0.612	(Constant) 1
0.008	2.655	0.166	0.082	0.218	التخطيط

من جدول (30) وبالنظر إلى معامل الإنحدار β يتضح أن الثابت الإحصائي $\alpha = 0.612$ وبمستوى معنوية أقل من 5%، ويتضح أن التخطيط يؤثر طردياً على علاقة الشركات العائلية مع العملاء حيث أن قيمة $\beta = 0.218$ وبمستوى معنوية أقل من 5%، وذلك يثبت صحة فرضية (1-2) والتي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والعلاقات مع العملاء ورضاهم. ثالثاً: ممارسات التخطيط داخل الشركات العائلية وتأثيرها على أداء الشركات العائلية من خلال بعد عمليات التشغيل الداخلية.

جدول 31: جدول معامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.683	0.467	0.465	0.50448

يتضح من جدول معامل التحديد (31) أن معامل التحديد = 46,7%، أي أن المتغير المستقل (التخطيط) يؤثر في المتغير التابع (عمليات التشغيل الداخلية) بنسبة 46,7%.

جدول 32: جدول تحليل التباين

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.206	1	54.206	212.989	0.000
	Residual	61.844	243	0.255		
	Total	116.050	244			

من جدول (32) يتضح أن هذا التأثير (المتغير المستقل على المتغير التابع) تأثير حقيقي ومعنوي حيث أن قيمة (F) = 212,989 وبمستوى معنوي أقل من 5%.

جدول 33: جدول معامل إحدار المتغير المستقل على العمليات التشغيلية الداخلية للشركات العائلية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.209		0.176	0.919	(Constant)	1
0.000	14.594	0.683	0.045	0.659	التخطيط	

من جدول (33) وبالنظر إلى معامل الإحدار β يتضح أن الثابت الإحصائي $\alpha = 0.919$ وبمستوى معنوية أقل من 5%، كما يتضح أن التخطيط يؤثر طردياً على العمليات التشغيلية الداخلية للشركات العائلية محل الدراسة حيث أن قيمة $\beta = 0.659$ وبمستوى معنوية أقل من 5%، وذلك يثبت صحة فرضية (1-3) والتي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وعمليات التشغيل الداخلية.

رابعاً: السمات الإدارية للشركات العائلية وتأثيرها على أدائها من خلال بعد النمو والتطور.

جدول 34: جدول معامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.665	0.442	0.440	0.55576

يتضح من جدول معامل التحديد (34) أن معامل التحديد = 44,2%، أي أن المتغير المستقل (التخطيط) يؤثر في المتغير التابع (بعد النمو والتطور) بنسبة 44,2%.

جدول 35: جدول تحليل التباين

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.519	1	59.519	192.696	0.000
	Residual	75.056	243	0.309		
	Total	134.575	244			

من جدول (35) يتضح أن هذا التأثير (المتغير المستقل على المتغير التابع) تأثير حقيقي ومعنوي حيث أن قيمة (F) = 192,6 وبمستوى معنوي أقل من 5%.

جدول 36: جدول معامل إنحدار المتغير المستقل على نمو وتطور الشركات العائلية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	4.938		0.194	0.959	(Constant) 1
0.000	13.882	0.665	0.050	0.691	التخطيط

من جدول (37) وبالنظر إلى معامل الإنحدار β يتضح أن الثابت الإحصائي $(\alpha) = 0.959$ بمستوى معنوية أقل من 5%، كما يتضح أن التخطيط يؤثر طردياً على نمو وتطور الشركات العائلية محل الدراسة وبلغت قيمة $(\beta) = 0.691$ بمستوى معنوية أقل من 5%، وذلك يثبت صحة فرضية (1-4) على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وبعد النمو والتطور.

❖ إجمالاً بما أن هناك تأثير معنوي على الأبعاد الأربعة للأداء المتوازن (الأداء المالي، العلاقة مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، النمو والتطور) إذن يتم إثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على إنه (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والأداء المتوازن للشركات العائلية).

الخلاصة

من أدبيات الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن الوقوف على مجموعه من النتائج الخاصة بالشركات العائلية العاملة في القطاع السياحي حيث تعتبر هذه الشركات هي المحركات الاقتصادية التي تدفع بجميع الاقتصاديات وآليات السوق التي تنتمي إليها إلى هذه الشركات، والتعرف على السمات الإدارية الخاصة بهذه الشركات وسمات وخصائص التخطيط بها حيث تعتبر هذه الشركات أكثر أشكال منظمات الأعمال تعقيداً نتيجة لتعدد الأدوار وللتداخل الواضح للعائلة في الإدارة، بالإضافة إلى التعرف على أدائها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على الوضع الحالي لأداء هذه الشركات وتمثل هذه النتائج في:

فيما يتعلق بالسمات والخصائص الخاصة بالشركات العائلية :

- 1- النسبة الأكبر من شركات محل الدراسة يرجع إدراجها تحت التصنيف العائلي للأسباب التالية:
 - امتلاك العائلة أكثر من 51% من أسهمها.
 - سيطرة العائلة على مجلس إدارتها ورئاسته.
 - سيطرة العائلة على الإدارة.
 - مشاركة الجيل الثاني في ملكية وإدارة الشركة.
- 2- أغلب شركات السياحة العائلية يوجد لديها مجلس إدارة فعال.
- 3- النسبة الأكبر من شركات السياحة العائلية مجلس إدارتها يضم أفراد من خارج العائلة، بينما النسبة الأقل يتكون مجلس إدارتها من أفراد العائلة فقط.
- 4- أغلب الشركات محل الدراسة يبلغ نسبة أفراد العائلة في مجلس إدارتها أكثر من 75%.
- 5- أغلب الشركات محل الدراسة ينعقد مجلس إدارتها عندما يستدعى الأمر.
- 6- من أولويات إنعقاد مجلس إدارة الشركات محل الدراسة لمتابعة الأداء، ووضع الخطط الإستراتيجية.

فيما يتعلق بالسمات والخصائص الخاصة بالتخطيط داخل الشركات العائلية :

- 1- النسبة الأكبر من شركات السياحة العائلية تقوم بإعداد خطط لجميع أنشطتها.
- 2- أغلب شركات السياحة العائلية تمارس عملية التخطيط قصير الأجل في المجالات المختلفة.
- 3- تتم عملية التخطيط داخل شركات السياحة العائلية بشكل جيد:
 - حيث أن أغلب شركات السياحة العائلية محل الدراسة تقوم بتحديد أهداف واضحة وتحديد الأعمال والأنشطة لتنفيذ هذه الأهداف أثناء عملية التخطيط .
 - كما أنها تعمل على وضع خطط تتفق مع توجهات الإدارة التنفيذية مما يسهل من تطبيق الخطط الموضوعه.
 - تقوم بربط الأعمال والأنشطة الخاصة بتنفيذ الخطط بزمن محدد.

فيما يتعلق بالأداء المتوازن لشركات السياحة العائلية:

أولاً: البعد المالي

- 1- أغلب الشركات محل الدراسة تحقق النتائج المادية والأرباح الكافية.
- 2- أغلب الشركات محل الدراسة تقوم بإستغلال الإمكانيات المتاحة بما يحقق الأهداف بتكلفة أقل.

ثانيا : بعد العملاء

- 1- أغلب الشركات محل الدراسة تهتم بتحديد إحتياجات ومتطلبات العملاء.
- 2- أغلب الشركات محل الدراسة تعمل إدارتها على تحقيق الرضا للعملاء للاحتفاظ بهم.
- 3- أغلب الشركات محل الدراسة تسعى للقيام بتقييم ومتابعة الخدمات المقدمة للعملاء.
- 4- أغلب الشركات محل الدراسة تحاول التعرف على آراء العملاء.
- 5- أغلب الشركات محل الدراسة تستجيب لشكاوى العملاء.

ثالثا : بعد العمليات التشغيلية الداخلية

- 1- أغلب الشركات محل الدراسة يوجد لديها وصف وظيفي لكل موظف .
- 2- أغلب الشركات محل الدراسة تعيد النظر فى الاجراءات الداخلية بشكل مستمر .
- 3- أغلب الشركات محل الدراسة تتصف العمليات الإدارية داخلها بالوضوح والتسلسل.
- 4- أغلب الشركات محل الدراسة تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بعد مراجعة الإجراءات الداخلية.
- 5- أغلب الشركات محل الدراسة يوجد توافق بين اهدافها وعملياتها الإدارية.
- 6- أغلب الشركات محل الدراسة يلتزم العاملون بأداء وظائفهم وفقا للوائح المنظمة لها.
- 7- أغلب الشركات محل الدراسة تقدم برامج تدريبية كافية للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.

رابعا : بعد النمو والتطور

- 1- أغلب الشركات محل الدراسة تسمح للعاملين بالإبداع والتفكير فى تقديم الخدمات الجديدة.
- 2- أغلب الشركات محل الدراسة تعمل على تطوير وإبراز سماتها وكفاءتها بين الشركات الأخرى.
- 3- أغلب الشركات محل الدراسة تسعى لإبتكار أساليب جديدة فى العمل سعيا للتميز فى تقديم الخدمة.
- 4- أغلب الشركات محل الدراسة تهدف لتطوير قدرات العاملين, وتضع نظام للحوافز والترقيات لهم.
- 5- أغلب الشركات محل الدراسة تهتم بتطوير انظمتها وإجراءاتها التنظيمية.
- 6- أغلب الشركات محل الدراسة يوجد لديها عاملين ذو خبرة عالية بعدد مناسب.
- 7- أغلب الشركات تقوم بدراسة المتغيرات المحيطة لتطور خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.
- 8- أغلب الشركات تسعى إلى الدخول فى أسواق جديدة وتستهدف شرائح جديدة من العملاء.
- 9- أغلب الشركات محل الدراسة تقوم بالعمل على تنويع الخدمات التى تقدمها.

التوصيات

ومن تحليل النتائج والدراسات السابقة يمكن إستخلاص عدد من التوصيات التى قد تساعد فى الحفاظ على الشركات العائلية والتى تعتبر من القطاعات المهمة للإقتصاد القومي, وتم تقسيم هذه المقترحات والتوصيات إلى:

أولاً : بالنسبة إلى قيادات ومالكين الشركات العائلية

- 1- زيادة الاعتماد على الإدارة المحترفة.
- 2- ضرورة وضع رؤية وخطة استراتيجية لنمو الشركات العائلية تتضمن خطة لعملية إحلال وإنتقال السلطة بين الأجيال.
- 3- ضرورة وضع دستور ينظم كافة العلاقات داخل الشركات العائلية ويحافظ على نمو وإستمرار الشركات من جيل لآخر.
- 4- أن يراعي في التنظيم الإداري التركيز على النظام وليس الأفراد، والحد من خطورة طغيان العائلة على الشركة أو العكس ومراعاة تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح العائلة وأهداف ومصالح الشركة والعاملين بها.

ثانياً : بالنسبة إلى دور الحكومة.

1. يجب على الحكومة أن تدعم بقاء ونمو الشركات العائلية على اعتبار ان هذا القطاع هو قاطرة النمو الإقتصادي لما يساهم به في الناتج القومي، وما يوفره من فرص عمل.

ثالثاً : إنشاء مجلس للشركات العائلية.

وذلك من أجل خلق حوار وتبادل الخبرات والتجارب بين الشركات العائلية، مما يفيد في تصميم برامج لتطوير هذه الشركات، وتحقيق التعاون والتنسيق والتكامل بين الشركات العائلية، والمساهمة في حل الكثير من المشاكل التي قد تواجه هذه الشركات خاصة المرتبطة بالطبيعة العائلية لهذه الشركات.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، رضا فهمي (2014)، تأثير نمط التنظيم على الفاعلية التنظيمية للشركات العائلية بالتطبيق على المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2000)، تنظيم وإدارة الشركات العائلية : مدخل إستراتيجي سلوكي لتوفير مقومات بقاء واستقرار ونمو الشركات العائلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2005)، إدارة وتنظيم الشركات العائلية : مدخل استراتيجي سلوكي لبقاء واستقرار ونمو الشركات العائلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الجبوسي، محمد وجاد الله، جميلة (2001)، الإدارة : علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحراشة، محمد عبود ومقابلة، محمد قاسم (2009)، درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد الرابع.
- الخفاجي، نعمة عباس وباغي، احسان محمد (2015) ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية - منظور متعدد الأبعاد، دار الأم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الخليفة، زياد سعيد (2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية .
- الشريبي، إيمان أحمد (2010)، تطوير الشركات العائلية لتفعيل دورها التنموي في بيئة الأعمال المصرية، سلسلة مذكرات خارجية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الصحن، محمد فريد وآخرون (2001)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- الصغير، ريغة أحمد (2014)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
- العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2008)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العريفان، فاطمة والشميمري، منيرة (2007)، أهمية إعادة هيكلة الشركات العائلية وتحويلها بما يتلائم مع التحديات الاقتصادية المعاصرة، ديوان المحاسبة، الكويت.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2013)، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الفرا، ماجد محمد والحايك، محمد على السعدي (2014)، المنشآت العائلية في قطاع غزة : دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المدهون، منى إبراهيم خليل و البطني، عبيد عياد أحمد (2013)، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أونيس، سناء (2016)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الأوراس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- بلاسكة، صلاح (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2000)، أصول ومبادئ الإدارة العامة - دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار جامعة عدن للطباعة، الجمهورية اليمنية.
- جبة، طارق رشدي عبد الحليم (2007)، العوامل المؤثرة على الخلافة الإدارية في الشركات العائلية في مصر، مجلة آفاق جديدة، العدد 43، كلية التجارة، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- جودة، محفوظ أحمد (2008)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمونيوم الأردنية - دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.
- حماد، طارق عبد العال (2005)، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- زكي، محمد صلاح عبد الغفار (2014)، دور الثقافة التنظيمية في تنمية مستوى الأداء بالشركات العائلية - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

- زيدان، عمرو علاء الدين (2011)، الشركات العائلية المصرية (I): دراسة ميدانية للخصائص المميزة والدلالات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 18، عدد 3، جامعة الزقازيق، مصر.
- زيدان، عمرو علاء الدين (2015)، نحو مفهوم عملي لطبيعة الشركة العائلية وفق بيئة الأعمال المصرية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 22، عدد 2، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
- شحادة، حاتم عبد الله (2008)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمران، أسماء خلف (2010)، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات العائلية - دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير، جامعة سوهاج.
- محاد، عريوة (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام لمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- محمود، أحمد مختار (2007)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات العائلية - دراسة ميدانية على الشركات العائلية في مدينة العاشر من رمضان، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- مصطفى، يوسف (2005)، الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- نديم، مريم شكري محمود (2014)، تقييم الأداء لمالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Brockhaus, R. H. (2004), Family Business Succession : Suggestions for Future Research, Family Business Review, Vol. 2.
- Chanhall,R.H (2005), "Integrative Strategic Performance measurement system-strategic alignment of manufacturing - learning and strategic outcomes: An exploratory study", Accounting,Organization and Society,Vol.23, No.3.
- David, F. R. (2009), Strategic Management: Concepts and Cases, 13th Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Kelly, H. & Littunen, H. (2000), The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family And Nonfamily Firms, Family Business Review, Vol. 13, Issue 1.
- Morris, M. H., et. al. (1997), Correlates of Success in Family Business Transitions, Journal of Business Venturing, Vol. 12, Issue 5.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard :Translating strategy into Action, Harvard business review, Harvard business School Press, Boston.
- Kaplan R. and Norton, D. (2005), The strategy focused organization, Harvard business school press, Boston.
- Salem M. A. (2012)," Balanced Scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems", Journal of Environment and Earth Science, Vol. 2, No.9.
- Sekaran, U. & Bougie, R.,(2009), Research Methods for Business : a Skill Building Approach, 5th ed., Sussex, UK : John Wiley & Sons Ltd.
- Wheelen and Hunger (2012) Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th ed., Prentice Hall.
- Zahra, S. A. & Sharma, P. (2004), Family Business Research : A Strategic Reflection, Family Business Review, Vol. 17, Issue 4.

Abstract

Due to the active role played by family businesses in countries' economies recently have increased interest in organizational and administrative aspects for these companies in the Arabic States, like many countries in the world dealing with these companies clearly as the main pillar of Economics. These countries given their family businesses characteristic of properties distinguishes it from other family companies, and reflected on its conditions and environment of what set her apart in a business environment , This uniqueness requires its own management methods and unconventional alike about organizational structures-planning-leadership-recruitment and promotion policies and regulations, motivation, training, retirement and other administrative functions, and carry these properties carries elements of success and consolidate their strength and survival And growth, and at the same time failing and vulnerability factors have endured and perish.

Planning is the first management positions within the company and is one of the basic functions required from all levels of management within the company where decisions are made in the light of management, effective planning, and as family businesses have different objectives and strategies and structure resulting from the involvement of the family in The company's corporate planning requires a different family in harmony with nature.

This study examined the monitoring features of the planning process within family businesses operating in the tourism sector in Egypt, and the impact of these features on their performance, and that by evaluating the performance of such companies and learn about the current situation using contemporary and modern systems of performance appraisal work on combining performance measures Financial and non-financial performance metrics, unlike conventional systems and financial performance measurement-based only, and examples of these systems is a 'Balanced Scorecard ' and focuses on the overall dimensions represent the overall performance of the company.

The reason for choosing the Balanced Scorecard in the performance evaluation process that this concept is what produced the human mind so far in the area of performance evaluation, as well as the majority of institutions and international companies applying this concept, and finally to the card represents an integrated and balanced approach in management. Performance evaluation and drafting of objectives translate into standards for assessing institutional performance.

The quantitative approach was used to monitor the most important aspects of planning for family tourism companies in Egypt and its impact on the balanced performance of these companies by relying on questionnaire forms to collect data from family tourism companies (senior management members) to identify the various organizational aspects of the planning process of these companies and their impact on performance. These companies, the results showed the actual reality of the planning process reflected by the unique nature of the family travel companies, and the actual reality of the performance of these companies through the four dimensions of the balanced card.

Keywords: Family Business, Planning, Balanced Scorecard, Tourism Companies.