

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم تسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
الاستراتيجي في منظمات الاعمال
دراسة ميدانية في عينة من منظمات الاعمال بالمسيلة

إشراف:
أ. د / حسان

إعداد:
- محمد محمدي
بوعباية
- ياسين معوش

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رابح الوافي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
حسان بوعباية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
عبد الحليم لعشاش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور بوبعاية حسان الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي ومديري منظمات الاعمال محل الدراسة بالمسيلة على مد يد العون لنا والمساهمة الفعالة في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا ننسى تقديم الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

الحمد لله من قبل ومن بعد

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
/	شكر وعرهان
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي	
09	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.....
09	المطلب الأول : التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.....
14	المطلب الثاني : مميزات وأهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
16	المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....
21	المبحث الثاني : عموميات حول الأداء الاستراتيجي.....
21	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية، الأداء الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية...
23	المطلب الثاني: أبعاد و أهمية الأداء الإستراتيجي.....
28	المطلب الثالث : نماذج الأداء الإستراتيجي.....
30	المبحث الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بعناصر تقييم الأداء الاستراتيجي
30	المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية.....
31	المطلب الثاني: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي.....
33	المطلب الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإستراتيجية التنافسية
34	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الاعمال بالمسيلة	
36	تمهيد:
37	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
38	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
39	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
42	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
42	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
43	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
45	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي

فهرس المحتويات:

45	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
46	المطلب الأول: تحليل نتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الاعمال
54	المطلب الثاني: تحليل نتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في المنظمة
60	المطلب الثالث: تحليل نتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في المنظمة
68	المطلب الرابع: تحليل نتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المنظمة
76	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
79	خلاصة الفصل
83	خاتمة
83	قائمة المراجع
89	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	بطاقة الأداء المتوازن	12
02	يمثل نموذج بطاقة الاداء المتوازن	17
03	نموذج BSC	29

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي	24
02	معايير الفعالية	25
03	عدد استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة	38
04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	39
05	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية	41
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	42
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	42
08	أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	43
09	قيمة معامل crombach's Alpha	44
10	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	45
11	تحليل فقرات المجال الأول المتعلق البعد المالي	46
12	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد العملاء	48
13	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق ببعد العمليات الداخلية	50
14	تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق بعد التعلم و النمو	52
15	تحليل فقرات المجال الأول المتعلق الهيكل التنظيمي	54
16	تحليل فقرات المجال الثاني الثقافة التنظيمية	56

58	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق المناخ التنظيمي	17
60	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق الموارد البشرية	18
62	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بموارد نظم المعلومات والاتصالات	19
64	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الموارد المالية	20
66	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الموارد المالية	21
68	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق قطاع الأعمال	22
70	تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق نظام التخطيط	23
72	تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الخطة الحالية	24
74	تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق الإستراتيجية الحالية	25
76	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	26
77	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	27
77	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	28
78	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع	29

مقدمة

مقدمة :

لمنظمات الاعمال دورا مهما في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الإقتصادي الحديث، وتسعى المنظمات دائما إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلا، وتواجه هذه المنظمات بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد مما يفرض عليها الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجياتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفعالية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء منظمات الاعمال وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر.

في ظل التحديات التي يواجهها قطاع الاعمال في الجزائر، من منافسة، ودخول مؤسسات جديدة لقطاع الأعمال وجب تقييم أداء هذه المنظمات تقييما استراتيجيا من خلالة يتم تحديد نقاط القوة وإستغلالها والتغلب على نقاط الضعف فيها، وحتى يتسنى لهذه المنظمات البقاء والاستمرار لابد من صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعة على كافة المستويات، ولا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فقط، بل يتعدى إلى كشف الانحرافات التي تتعرض لها، وتقييم مدى تحقيقها للأهداف وقياس مستويات الأداء المختلفة، وهذا للتأكد من سلامة الإستراتيجية ومدى ملاءمتها وتحقيقها للأهداف، وتتم عملية التقييم بالإعتماد على أدوات تسمى أدوات التقييم الإستراتيجي.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التقييم الأداء الاستراتيجي لكونها تقود منظمات الاعمال إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمنظمة.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن بعد عقم الأدوات التقليدية في قياس وتقييم الأداء، فأظهرت هذه الأداة قيمة مضافة للمنظمات حيث سمحت لها بقياس أدائها المالي وغير المالي كما أثبتت هذه الأداة فعاليتها في مجموعة من المنظمات فهي تساعدها على تعديل استراتيجياتها، وتعد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الاستراتيجي لكونها أداة قيادية إستراتيجية وتعتمد خمسة أبعاد للتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا بدلا من التركيز على البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء وأن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة.

تترجم بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المنظمات حيث تشكل قاعدة القيادة الإستراتيجية للأداء وتمثل هذه المؤشرات ترجمة عملية لكل بعد من هذه الأبعاد هي البعد المالي وبعد الزبون أو العميل وبعد البيئة والمجتمع.

❖ طرح الإشكالية:

لمنظمات الاعمال تغيرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة حيث أصبح من الضروري أن تحسن في أدائها من أجل البقاء والاستمرار والنمو وهذا ما يتطلب مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية، وحتى تعرف منظمات الاعمال ما مدى إمكانية تحقيقها لهذه الأهداف لابد من تقييم أدائها تقييما استراتيجيا مع ما كان مخطط له في بداية الإستراتيجية وذلك باعتماد على مجموعة من أدوات تساعد في عملية التقييم من بين أهمها بطاقة الأداء المتوازن ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال؟
وتتدرج منه عدة أسئلة فرعية التي سنحاول الإجابة عنها:

- هل تعد بطاقة الأداء المتوازن تقنية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي؟
- هل تستخدم منظمات الاعمال بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل تتوفر منظمات الاعمال على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل تتوفر البيانات اللازمة لإستخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال؟

❖ الفرضيات:

- بطاقة الأداء المتوازن تقنية حديثة لتقييم وقياس الأداء الإستراتيجي.
- بطاقة الأداء المتوازن أداة قيادة إستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة تقييم.
- تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن.
- هناك اتجاهات ايجابية نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في منظمات الاعمال محل الدراسة.
- تتوفر في منظمات الاعمال محل الدراسة الأسس والمقومات الاستراتيجية التي تسمح بالتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

تتوفر منظمات الاعمال محل الدراسة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

❖ أهمية البحث :

تتجسد أهمية البحث على المستويين العلمي والعملي، فعلى المستوى العلمي فإن هذه الدراسة سوف نتطرق لبطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها وأهميتها ومراحل بنائها واستخدامها كأحد أهم أدوات تقييم أداء في بيئة الأعمال المعاصرة.

وعلى المستوى العملي فإن الظروف التي تعيشها بيئة الأعمال الجزائرية تتطلب تطويرا شاملا في أساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام أحدث الأساليب التي طرحها الفكر المحاسبي، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة على المستوى العملي في محاولة تحسين عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الاعمال، ومن خلال التعرف على مدى توفر البيانات اللازمة لإستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تلك المنظمات تمهيدا لتقييم أدائها من خلال بطاقة الأداء المتوازن .

❖ أهداف الدراسة:

الهدف من البحث هو التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى مزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء وتوضيح فعالية بطاقة الأداء كأداة إستراتيجية في منظمات الاعمال، وأيضاً التعرف على مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الاعمال الجزائرية محل الدراسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع، كان مرده للأسباب التالية:

- يوافق الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص ادارة الاعمال.
- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في كثير من المنظمات الجزائرية، واعتماد مسيرتها على الأدوات التقليدية.

❖ المنهج المستخدم:

بالنسبة للجزء النظري : فقط تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بدراسة مختلف الظواهر التي تم التطرق إليها في البحث وذلك من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة والبحث المكتبي للمصادر والمراجع.

بالنسبة للجزء الميداني : تم استخدام منهج دراسة حالة من خلاله للدراسة الميدانية لواقع منظمات الاعمال الجزائرية وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة البحث، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث.

❖ الدراسات السابقة :

حظي موضوع بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء البنوك بإهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض دراسات السابقة :

1. درغام وأبو فضة "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة تطبيقية"
ومن أهم نتائج الدراسة :

1-إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حديث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.
2- تمتلك المصارف تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز . 3- يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة معا كل على حدة ، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

II. Mark frigo وآخرون،"بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك، ترجمة

الإستراتيجية إلى أفعال"،الولايات المتحدة الأمريكية، 2008

ركزت الدراسة على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال الخطوات الثلاث التالية :تحديد شامل لإستراتيجية المصرف؛ تحدي د شامل لمقاييس الأداء وقد خلصت (BSC), المستخدمة في المصرف؛ تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نموذج الدراسة إلى :أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف؛ وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات.

III. زويلف إنعام، نور عبد الناصر، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم

الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية". جامعة البتراء، الأردن، 2005

في تحوي ل (BSC) استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة النموذج وآلية تطبيقه، مع تبيان كيفية مساهمته إستراتيجية المؤسسة إلى عمليات مشتركة يفهمها الأفراد العاملون فيها، من خلال صياغة مقاييس لكل جانب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

-يعد النموذج متوازناً، لأخذه في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

-هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج ومدى تحقيق إستراتيجية المنظمة.

-تختلف مقاييس الأداء لمحاور النموذج الأربعة من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر في المنظمة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة المنظمة.

❖ تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين أحدهما نظري والثاني تطبيقي، الفصل الأول تناولنا فيه الاطار النظري

لبطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي ودور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الإستراتيجي والفصل الثاني خصص لدراسة ميدانية من خلال استخدام استبيان تم توزيعه في عينة من منظمات الاعمال ناشطة في المسيلة.

الفصل الأول

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

والأداء الاستراتيجي

تمهيد:

أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس المالية وغير مالية المترابطة تعد كدليل موجه لاتخاذ قرارات رشيدة من قبل المديرين، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في الاسواق التنافسية.

ولتتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية وبين امكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء والانجازات، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر، نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول سنتطرق الى الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثاني سوف نعرض ماهية الاداء الاستراتيجي وفي المبحث الثالث خصص لتحديد علاقة بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر تقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومفهومها وأهميتها ومميزات وأهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: التطور التاريخي.**الفرع الأول: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن**

لقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار لمتغير التنظيمي.

الجيل الأول 1992 : حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تُعطى مؤشرات لمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية.¹

الجيل الثاني 1996: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعاً وغامضاً ولو رؤى وتصورات متباينة كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تتطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمال لجانب كبير من المؤسسة في هذا الجيل تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 145.

الموضوع ليا في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة¹، وهذه الأخيرة تتمثل في:²

- النجاح المالي: كيف يجب أن نبدا أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة: كيف يجب أن نبدا أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
- ماهي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز بها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهميننا؟

- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟
وقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.
الجيل الثالث 2000: يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر المهمة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي:³

- 1- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح
 - 2- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الإستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة..
- وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤنا صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء، ويتميز هذا الجيل من البطاقة⁴.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية.

¹ مرجع نفسه ، ص 146-147.

² صلاح بلاسكة ،مرجع سبق ذكره، ص21.

³ نادية راضي عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئي على بطاقة الأداء المتوازن في لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، الأردن، المجلد 21، العدد 2 ، ص 26.

⁴ صلاح بلاسكة ،مرجع سابق، ص 23.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولاً- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

- **التعريف اللغوي:** ومتوازن متعادل بمعنى **Balanced**:

Balanced Scorecard : بمعنى الأداء المتوازن

- **التعريف الاصطلاحي:** ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في مقال لكل من (kaplan.robert)

نشر في العدد الأول عام 1992 وذلك بهدف قياس الأداء من خلال النظر Harvard Business Review من مجلة لمنظمة ما من أربع مجالات حيوية وهي المجال المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبهذه الطريقة تركز المنظمة على بعض النسب الرئيسية والحاكمة في مجالات مستهدفة ذات مغزبان المعنى الشامل لبطاقة قياس الأداء المتوازن هو التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة المؤسسية للمشاركة في تحقيق الأداء الفعال، فهي ليست مجرد وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب بل أهميتها تكمن في قدرتها على تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في عملية البناء والتخطيط الاستراتيجي، كما توضح مواقع الخلل، وتوازن بين العمليات على المدى القصير والطويل وتعد دليلاً ومؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة.¹

فقد اعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Institute أما معهد مقاييس الأداء وليست مجرد نظام لتجميع المقاييس ولكنها نظام يحقق التكامل بين الإستراتيجية ومجموعة محدودة مستهدفة من القياسات الأساسية الأمر الذي يؤدي إلى التغلب على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.²

هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة³

وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازن لأنها:⁴

¹ هاني عبد الرحمان العمري، منهجية بطاقة قياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية ، مقالة علمية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، القاهرة ، مصر، 2001، ص 552.

² www.balanced scorecard.org ، 20:33، 27/04/2016.

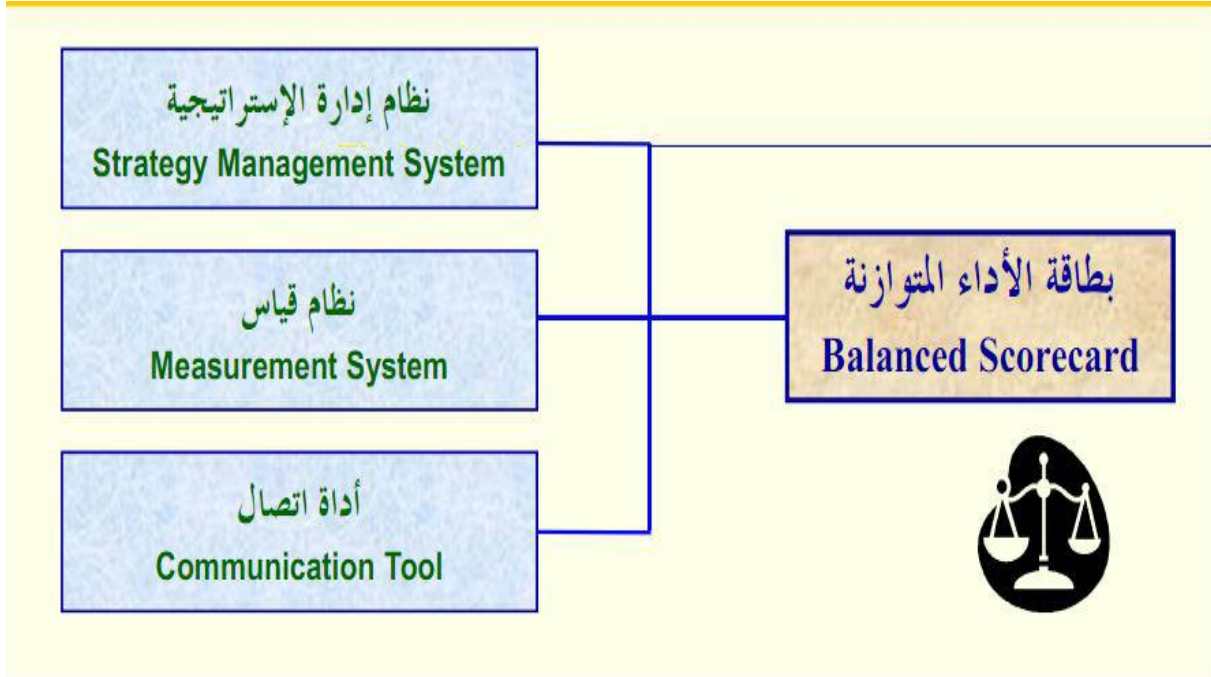
³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع:

http/www.elmaghrby.com/usearche/3.doc,15.33, 18/04/2016.

⁴ Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, *l'Essentiel du contrôle de gestion*, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2000, P:185

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية).
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة ونستنتج في الأخير إن بطاقة الأداء المتوازن تعرف كأداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى المستويات الإدارية المختلفة وترجمتها إلى أهداف ومقاييس عملية، من خلال التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بما يحقق رؤية المنظمة.
- والشكل التالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل (01) : بطاقة الأداء المتوازنة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع

سابق، ص 145.

الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف، خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي

4. تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي:²

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية
- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية
- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:³
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة

¹ حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 04.

² R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system", review, Jan - Feb, 1996, P.13. Harvard business

³ صلاح بلاسكة، مرجع سابق، ص 26.

- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها

- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية.

المطلب الثاني: مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت المنظمات على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البعد المالي، حيث ركزت البطاقة في جوهرها على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي وأبعاد أخرى غير مالية ذات أهمية كبيرة للمنظمات خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد، ومن أهم مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:¹

1- البطاقة أداة قيمة تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة، مما يساهم في تحقق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل، كما تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المتواصل لتلك المقاييس التي ستوجه المنظمة صوب تحقيق أهدافها ورؤيتها

2- دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات .

3- إن تطبيق البطاقة في العديد من المنظمات كان له الفائدة في سد الفجوة بين غموض الرؤية والإستراتيجية مع المقاييس التشغيلية يوما بعد يوم، كما أنها تيسر العملية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتجنبها وهم الاعتقاد بوجود إستراتيجية من خلال تمكين هذه المنظمات من موائمة المبادرات والإدارات والأفراد للعمل بالطرق التي تعزز بعضها البعض بحيث يمكن تحقيق الأداء المرجو²

4- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح³

5- الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.

¹ جوران وآخرون ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية لإدارة البنك، القاهرة، مصر، 2003، ص 67.

²L. Y.Chan, "An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organization", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.23, No.2, p.86.

³ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 80-81.

6- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية.

7- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تخفض من زمن تسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة وإدخال منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات القائمة.

8- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات؛ كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الإستراتيجي.

الفرع الثاني : أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:¹

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.
- أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف الى ثلاثة أهداف أساسية:²

¹ Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les meilleurs pratiques de management, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008, P. 210.

² Awore gonbard saintongo et al, **Le Balanced Scorecard est-il une nouveauté** DESSCES, Paris, 2002/2003, P11.

1- إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتباب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

2- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العلوم الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3- قياس الأداء: تحت مقولة ما "يمكن قياسه يمكن إدارته"؛ فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات.

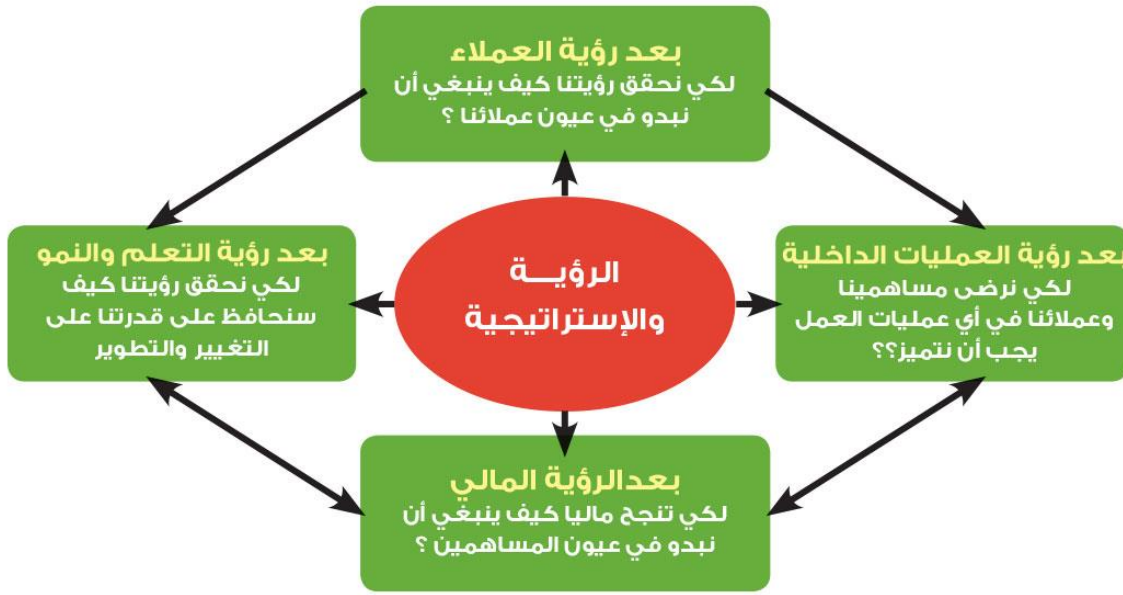
المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المالي إضافة إلى ثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة¹ بالمنظمة وهم المساهمون والعملاء والعاملين ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة²، ونستخلصها في الشكل التالي:

¹ عادة منصور غوث، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبية الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة ،مذكرة نيل شهادة ماجستير ،كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، السعودية ،2005، ص82.

² M.Zaman, "Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies : An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", Central Queensland University ,2002,p 04.

الشكل (02): يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: M.Zaman, "Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies : An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", Central Queensland University ,2002,p 04.

أولاً - البعد المالي (Financial Perspective): على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من¹ ورغم الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب.

ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها²:

¹ R. Paul. Niven, Balanced Scorecard "step by step Maximizing Performance and maintain Results, Publisher: John Wiley & Sons, Inc, Newyork, 2002,P68.

² ماهر موسى درغام و مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي و الإستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، العدد 17(2)، ص 748.

معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفا استراتيجيا تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمواعدين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة ويتضمن البعد المالي عددا من المعايير الإستراتيجية مثل معيار تحقيق الربح العادل وهو هدف استراتيجي تسعى معظم المنظمات إلى تحقيقه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى سعيا من المنظمات لتحقيق أقصى وتختلف المقاييس المستخدمة لتحقيق الأهداف المالية تبعا لاختلاف المرحلة من دورة حياة المنظمة.

ثانيا- بعد العملاء Customer Perspective:

البعد الثاني من أبعاد البطاقة هو بعد العملاء، وهو يشمل تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقها سواء لعملائها الحاليين أو المحتملين¹. إن الهدف الأسمى لكل منظمة هو تحقيق رضا العملاء الكامل وإسعادهم، ونظراً لأن العملاء يتوقعون دائما أكثر أو أقل، أفضل أو أسرع أو أقل وبالتالي فإن هذه المتطلبات تتغير باستمرار مما يجعل عملية التحسين في المنتجات مطلوبة باستمرار ويجعل مباحج الأمس ضرورات الغد، إن أهمية فهم ما يسعد العملاء هو الوفاء بالمتطلبات غير المنطوقة أو المرغوبة للعملاء والذي بدوره يكتب للمنظمة البقاء والازدهار، حيث إن مجرد الوفاء بمتطلبات العميل المنطوقة لا يحظى بأي تقدير ويزيد من احتمالية التحول إلى منشأة أخرى منافسة إذا وجدوا أن عملية مبادلة نقودهم للسلعة أو الخدمة المطلوبة ستعود عليهم بميزة إضافية حتى ولو كانت ضئيلة، إلا أن المنظمة التي تركز على ما يقوله العملاء وعلى رسالتهم المتوارية بين الكلمات تتمتع بميزة تنافسية واضحة مما يحقق الرضا المطلوب ويكسبها ولاء العميل ويؤدي إلى تكرار التعامل مع المنظمة بل يجعل هؤلاء العملاء يتحولون إلى ناطقين بلسان الشركة وشركاء في نجاحها مما يترتب عليه علاقة إيجابية تؤدي إلى خدمات أفضل وابتكار ونمو في الأعمال².

تقدمها المنظمة لعملائها مثل التطوير جديدة أو تخفيض وقت تقديم الخدمة أو

ويعكس بعد العملاء المميزات التي المستمر في المنتجات أو إدخال منتجات

¹ حازم محمد الشيشني، "تحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2004، ص 112.

² عبد الرحمان توفيق، سيجما6 ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008، ص 185.

السلعة أو تنوع الخدمات والمنتجات وغير ذلك من المميزات التي تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، ويتضمن هذا البعد بالبطاقة العديد من المقاييس فمقياس رضا العميل يعطي مؤشراً عن كفاءة المنشأة ومدى نجاحها في تحقيق رضا العميل الذي بدوره سيؤدي حتماً إلى تكرار الشراء أما مقياس الاحتفاظ فيقدم صورة عن مدى ولاء العميل والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين، كما يعكس مقياس اكتساب عملاء جدد مدى كفاءة المنظمة في جذب عملاء جدد ويقاس إما بعدد العملاء الجدد أو من خلال المبيعات الإجمالية لهؤلاء العملاء في القطاعات المستهدفة أما مقياس الربحية يظهر العملاء غير المربحين للمنظمة خاصة الجدد نتيجة لزيادة تكلفة جذبهم مقارنة بالعائد المحقق من بيع سلع أو خدمات لهم، مما يجعل الربحية على المدى البعيد هي الأساس في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإمكانية الاحتفاظ أو التخلي عنهم أما غير مربحين فإن القرار يكون بتخلي عنهم¹.

ثالثاً- بعد العمليات الداخلية: يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات الهامة التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها لتتمكن من تنفيذ إستراتيجيتها، وإرضاء عملائها، وتحقيق أهدافها المالية² وهذا يعني القيام بتحليل عمليات المنظمة الداخلية والتعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنظمة للارتقاء بذاتها، ودراسة الروابط والصلات بين العمليات الداخلية للمنظمة وتلك الموجودة في المنظمات الأخرى المتعاونة معها³.

فمن خلال هذا البعد ببطاقة الأداء المتوازن ستمكن إدارة المنظمة من تقويم مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية، ومعرفة مجالات التحسين والتطوير، وكيفية ترشيد التكاليف، والتعرف على العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات المستفيدين وميزاتها التنافسية⁴. ومن خلال هذا البعد ستهتم المنظمة بتطوير نفسها من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء، ويتضمن هذا البعد عدة أهداف مثل: جودة التصنيع، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج لمنتج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التعاون بين الإدارات المختلفة وغير ذلك من الأهداف المرتبطة بالعمليات الداخلية⁵.

¹فاطمة رشدي سويلم عوض ، مرجع سابق ، ص 100.

²حازم محمد الشيشني، مرجع سابق ، ص 112.

³جوارن و آخرون ، مرجع سابق ، ص 102.

⁴هشام عبد الله العباس، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً، بحث منشور،

2009، العربية 3000، العدد36، ص 15.

⁵هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص 19

رابعاً - بعد التعلم والنمو:

يعد بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد العمليات الداخلية، العملاء، مالية المساهمين، وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية سنكتشف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين، نظم المعلومات، المناخ التنظيمي، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة، وتقدم المقاييس المصممة في هذا البعد المساعدة في سد هذه الفجوات، وتضمن أداءً مستمراً ومستقرًا في المستقبل¹.

ويساهم بعد التعلم والنمو في بناء فلسفة أساسية ألا وهي ضرورة تعامل المنظمة مع المنافسة من خلال القيام بتحسينات مستمرة على المنتجات وعمليات المنظمة، وليس مجرد توفير احتياجات المستهلكين والتميز في العمليات الداخلية، ويتضمن هذا المدخل أهدافاً عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق تكنولوجياً، وتخفيض زمن إدخال منتجات جديدة إلى السوق، كما يتضمن هذا المدخل أيضاً مقاييس تترجم تلك الأهداف مثل: نسبة الموظفين الذين تركوا المنشأة، نسبة الموظفين الذين قاموا بتعديل أهدافهم مع نظام قياس الأداء المتوازن².

ويهدف هذا البعد ببساطة الأداء المتوازن لتحسين معرفة العاملين ومهاراتهم وتزويدهم بالدورات التدريبية اللازمة وورش العمل والاستفادة من التحسين في عمليات العمل، ويتناول هذا البعد قضايا ذات علاقة بفريق العمل، المشاركة، التحسين المستمر، المقدرة التقنية المستقبلية، التخطيط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، والابتكار... الخ.³

¹ R. Niven, opcite, P19.

² حازم محمد الشيشني، مرجع سابق، ص 113.

³ I.R. Ababneh, "A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard", Journal of Business Administration, Jordan, Vol.4, No.4, P467-468.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الإستراتيجي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية و الأداء الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية و أبعاد الأداء الاستراتيجي و أهميته و نماذج الأداء الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية و الأداء الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية

ينظر الى الاستراتيجية على أنها قمة المهن الادارية ، ويمثل " التخطيط الإستراتيجي على أنه صياغة شكل الاستجابة التي تمكن الوحدة الاقتصادية من التلاؤم مع المستقبل، وتكون البيئة التي تستهدفها تعتبر قابلة للقياس و اجراء عمليات التنبؤ عليها ¹

ويعرف قاموس ويبستر "الاستراتيجية" على أنها علم وتخطيط العمليات ويعرفها قاموس المورد بأنها " تعني علم أو فن تسخير طاقات الأمة أو الأمم السياسية والاقتصادية والنفسية لخدمة السياسات المقررة في السلم والحرب ²

وتعرف الإستراتيجية أيضا بأنها " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرار الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها ³

مما سبق ذكره من التعريفات نستخلص مايلي:

*تصور مستقبلي واتجاه شامل..

*علم و فن تسخير الطاقات والموارد..

*رسم السياسات وتحديد الغايات والاهداف بعيدة المدى..

*تحديد الفرص والتهديدات وتبيان نقاط القوة ومواطن الضعف في الأداء.

الفرع الثاني: تعريف الأداء الإستراتيجي

بالرغم من التباين السابق إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق فإنه يعبر عن الأداء بكونه "قدرة المؤسسة على تحقيق

¹ عبدالرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي هل يخلوا المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط 2، القاهرة ، ص58-59.

² رمزي منير البعلبكي ، المورد الحديث ، ط1 ، دار العلم للملايين ، بدون ذكر بلد النشر، 2011 ، ص 1159.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، مرجع سبق ذكره ، ص 34-35.

أهدافها طويلة الأجل¹. ويركز هذا المفهوم على الأهداف طويلة الأجل والتي تتمثل حسب رأي الكثير من الباحثين في البقاء والنمو والتكيف وهذا ما يعبر عنه بالفعالية.

ومن الباحثين من يرى بأن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"². حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها والتي تعتمد في استغلال مواردها المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال وهذا ما يطلق عليه الكفاءة.

ويعرف الأداء بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"³.

مما سبق نستنتج أن الأداء مفهوم واسع يشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها. ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف المحددة.

ولذلك فإن للرقابة الإستراتيجية أهمية بالغة والذي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء الاستراتيجي هو نتيجة لكافة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة. والأداء الاستراتيجي يقدم الكثير من البدائل أو الحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، وبالتالي ضمان مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور ولبلوغ هذه المستويات يحتاج الأداء الاستراتيجي إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفير القوى الدافعة⁴.

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، بدون ذكر الطبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ عبد الفتاح بوخمد، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002، ص126.

⁴ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، بدون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص10.

الفرع الثالث: تعريف الإدارة الإستراتيجية

يعرفها (Ansoff) وهو احد رواد الفكر الإداري بأنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب اليه المنظمة والغايات التي تحققها".

ويعرفها كل من (Hunger و wheelen) بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة " .

أما (Andrews) فشير إلى إن الإستراتيجية هي " الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت.

ومن خلال ذلك يتبين أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بسياسات وتوجهات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة سلسلة من الاجراءات الهادفة كما يلي:

تحديد الرؤية والرسالة والغايات ← بناء الاهداف التنظيمية ← صياغة الاستراتيجية
تطبيق الاستراتيجية ← تقويم ورقابة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الإستراتيجي وأهميته

تظهر أبعاد الأداء من خلال عدة نماذج ومن بين هذه النماذج العملية التي تميزت بالوضوح، النموذج الذي قدمه الباحثان "موران سافوا" و"بودان" الذي يعطي حكما عامًا عن الأداء التنظيمي للمؤسسة كما يتضح من الجدول 01 والذي يوضح أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي.

الجدول 01 والذي يوضح أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي.

<u>بقاء المؤسسة</u>	<u>الكفاءة الاقتصادية</u>
-نوعية المنتج -المردودية المالية -المركز التنافسي	-الاستغلال الاقتصادي للموارد -الإنتاجية
<u>متغيرات الموارد البشرية</u>	<u>شرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية</u>
-حركة الأفراد -مناخ العمل -مردودية الأفراد -تنمية الأفراد	-إرضاء أصحاب الأموال -إرضاء الزبائن -إرضاء الهيئات المنظمة -إرضاء المجتمع المحلي

المصدر : عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص127.

1. يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية وهي: بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة اتجاه الجهات الخارجية.
 2. يقوم النموذج على مجموعة من المعايير الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء، وعددها في هذا من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها : معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، نوعية علاقات العمل، درجة الرضا السائدة لدى الأفراد وغيرها.النموذج ثلاث عشر معيارا.
 3. كل معيار يخضع للقياس باستخدام مجموعة من المؤشرات وكمثال فإن مناخ العمل يمكن قياسه، ويمكن أن نحكم على أداء المؤسسة على أساس النتائج المحصل عليها من تقييم الأبعاد الأربعة للأداء، ويقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لتحليل وتقييم الأداء الكلي في كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تجاري أو صناعي، أو خدماتي، ومهما كان حجمها كبيرا أو متوسطا أو صغيرا، ومهما كانت نوعية الملكية خاصة أو عامة.
- وفي دراسة أخرى تم اقتراح نموذج آخر للأداء يتكون من خمسة أبعاد يقوم على أساس الكفاءة والفعالية وهي¹: الفعالية المالية، الكفاءة الإنتاجية، فعالية النمو، الفعالية في السوق والفعالية الاجتماعية.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص128.

ويمكن تحديد الأبعاد السابقة باستخدام متغيرات قابلة للقياس كما يلي:

1. الفعالية المالية يمكن أن تقاس باستخدام المردودية المالية، المردودية التجارية ومعدل التمويل الذاتي.

2. الكفاءة الإنتاجية ويمكن قياسها عن طريق متغيري الإنتاجية والتكاليف (إنتاجية العمل، تطور تكلفة الوحدة من الإنتاج وتطور هيكل التكاليف).

3. فعالية النمو ويمكن الكشف عنها من خلال نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق.

4. الفعالية في السوق المالية يمكن قياسها من خلال مؤشري تطور سعر السهم، وتطور مقسوم الأرباح.

5. الفعالية الاجتماعية، يمكن أن تقاس بتطور المكافآت المادية وتطور عدد الأفراد وغيرها. وفي مدخل آخر يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية، ويقوم على تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس نشاطها فيه¹.

ويعد البقاء مقياسا لفعالية المؤسسة على المدى البعيد، ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط كما هي موضحة في الجدول التالي :

من الشكل نجد أن معايير الفعالية على المدى الزمني القصير تتمثل في:

الجدول رقم2: معايير الفعالية

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف -النمو	البقاء

المصدر: جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض،

1989، ص 58.

¹ جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص 58-60.

1. الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية.
 2. الكفاءة: وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.
 3. الرضا: ويقصد به الرضا الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي في مكان العمل.
- أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن ما يلي:
1. التكيف: ويشير إلى القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن.
 2. النمو: والهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل.
- ومن خلال دراسة النماذج السابقة للأداء، نستنتج عدم وجود فرق بينها من حيث الجوهر، والاختلاف يظهر في الشكل والمصطلحات المستخدمة، فأبعاد الأداء في النموذج الأول هي نفسها في النموذج الثاني بطبيعتها، والفرق بين النموذجين من حيث الشكل فقط، ففي التحليل الثاني جزئت الفعالية المالية إلى بعدين وهما بعد الفعالية المالية وبعد الفعالية في الأسواق المالية، أما في المدخل الثالث فإن الأداء الشامل للمؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بشكل مستمر عبر الزمن أهداف قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل

الفرع الثاني: أهمية الأداء الإستراتيجي

يكتسب مفهوم الأداء الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات ، وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء وإنما تتوقف على أدائه، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها و انهيارها كما يعد من المفاهيم الجوهرية التي شغلت أهمية الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، فضلا عن ارتباطه بوجودها إذ أنه يعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية ، وفي هذا السياق يشير hofer أن للأداء الإستراتيجي انعكاسات كبيرة على المنظمات تتمثل في قدرة تلك المنظمات على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال يمكن استقراؤها من خلال مضامين النقاط الآتية:¹

1- أنه يتضمن عدادا من المضامين الواسعة و المتجددة نظرا لتعدد المتغيرات و الظروف التي يرتبط بها ، فالبيئة بمتغيراتها وعواملها الخارجية أكثر تأثيرا في الجوانب الأداء المختلفة.

¹ أثمار عبد الرزاق محمد ، إستراتيجية التكامل و إعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2015، ص 189.

2- ترتبط التغيرات الكثيرة والتحولات الإستراتيجية والمالية و الهيكلية بالأداء وبالتالي فإن ذلك يزيد من حجم تركيز اهتمام إدارات المنظمات بالأداء و أهميته و جوانبه المختلفة من نتائج و مقاييس .

3- يرتبط الأداء بوجود المنظمات وبالتالي فإن اهتمام المنظمات وتفكيرها في موضوع الأداء يبقى مستمرا .

في حين أشار الحسيني إلى أن أهمية الأداء الإستراتيجي تبرز من خلال ثلاثة أبعاد و هي :¹

1- **الناحية النظرية** : يمثل الأداء الإستراتيجي مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر .

2- **الناحية التجريبية** : تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها .

3- **الناحية الإدارية** : وتظهر أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بنتائجه والتعديلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات و السياسات اعتماد على نتائجه .

وبالتالي فإن أهمية قياسه وتقويمه تتمثل بالآتي :²

1- يوفر تقويم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها .

2- يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوء و ذلك تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.

3- يوضح المركز الإستراتيجي للمنظمة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.

4- يساعد على نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.

¹ فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص232.

² أثمار عبد الرزاق محمد ، مرجع سابق، ص190.

5- يعكس درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية.

المطلب الثالث: نماذج الأداء الإستراتيجي

من أبرز النماذج التي استخدمت لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات فيمكن عرض فيما يلي:

1- نموذج Altman أو نموذج الإفلاس¹ : يعتمد هذا النموذج على النحو رئيس على المقاييس المالية أكثر من اعتماده على المقاييس غير المالية من خلال استخدام دالة متعددة المتغيرات تؤثر المنظمات ذات الأداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي قوي وقادرة على الاستمرار في ظل أجواء تنافسية .

2- نموذج (Delaney & Huselid)² : قدم الكاتبان مقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات اعتماداً على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم ، مقارنة بأداء المنظمات المماثلة في القطاع الصناعي سمي المقياس الأول بإدراك (الأداء التنظيمي) ويشمل جودة المنتج ، القدرة على تطوير منتجات جديدة ، كسب رضا الزبائن على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين ، القدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين عامة، أما المقياس الثاني ، فيسمى الربحية ، الحصاة السوقية و يعبر المقياسان مجتمعين عن أداء المنظمات.

3- نموذج (zakon)³ : يعبر النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية و قدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية ،ومن أهم ما يميز هذا النموذج توجهاته المستقبلية ذات الطبيعة المتعددة الأبعاد ويعرف باسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً).

4- نموذج بطاقة الأداء المتوازن⁴ : (BSC) The Balanced Score Card

فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص240. ¹

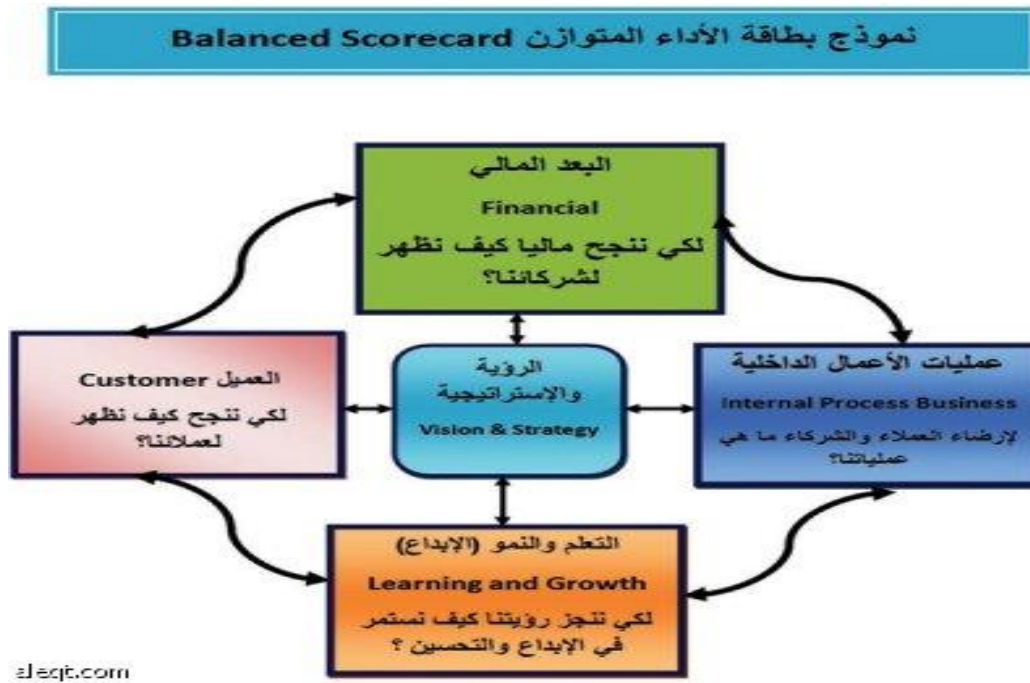
² J.T Delaney , M.A Huselid , **the Impact of hunman Resource Measurement Practices On Perceptions of Organizational Performance**, Academy of Management Journal, 1996,vol.39 , N 4, 953.

³ علاء أحمد الجبوري، أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة "دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل"،رسالة ماجستير،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل،العراق،2005، ص50.

⁴ Stam Davis & Tom Albaright ,**The balanced Scorecard in Guid to Cost Managment** , john wiley Sons ,Inc,U.A.S.,2000, P 225.

تعد آلية جديدة اعتمدت عليها المنظمات في قياس أدائها ويعد ظهورها بمثابة ثورة موجهة ضد الاعتماد التقليدي على الكشوفات المالية المعدة وفق المبادئ المحاسبية ، فهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق النجاح للمنظمة، ولقد أصبحت بشكل سريع الأداة الاستراتيجية لاختبار الإدارة لتحسين أداة العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام إذ ما أضافته هذه البطاقة بعدها أداة تقويم ، فضلا عن كونها أداة استراتيجية اعتمادها على أربعة مناظير لتقويم أداء المنظمات بدلا من التركيز على المنظور المالي على الرغم من أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة.¹

الشكل رقم (03) : يمثل نموذج BSC.



المصدر: البشتاوي سليمان حسين سليمان، تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة المستنصرية ،بغداد ، 2006 ، ص 108.

¹ البشتاوي سليمان حسين سليمان، تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،جامعة المستنصرية ،بغداد ، 2006 ، ص 108.

المبحث الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن مع عناصر تقييم الأداء الاستراتيجي.

سوف نتطرق في هذا المبحث علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الاستراتيجية وعلاقته بأداء الاستراتيجية وعلاقته بالإستراتيجية التنافسية.

المطلب الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الاستراتيجية.

تعتبر من أهم الأدوات المستعملة في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا بسبب النجاح الذي حققته خاصة في مجال التقييم.¹

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يكون انطلاقا من الأهداف التي تم وضعها في كل محور من المحاور المكونة لها، وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يكون قائما على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الانحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول المقترحة لتصحيح هذه الانحرافات. كما أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من المحاور الخمسة لها ومقارنتها مع ما كان مخططا له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعية في كل محور.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يركز على ثلاث جوانب رئيسية تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذه الجوانب هي:

* **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية:** يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعية تكون متعلقة بالرؤية والإستراتيجية كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان

* **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات:** يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، وبالتحديد

* **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة

ومن هنا يمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، حيث أنها تحدد المعايير الهامة لتقييم كل محور وذلك بتحديد لكل معيار القيمة المستهدفة أي المتوقعة والمبادرات، وهذا ما يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع القيم المستهدفة وتحديد الفجوات الحاصلة، وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية خاصة في

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 506.

الظروف التي تتميز بعدم التأكد والتعقيد وضيق الوقت يتطلب تقييم الإستراتيجية كم معين من المعلومات التي تتميز بالدقة والمصداقية.

المطلب الثاني: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي.

الفرع الأول : العلاقة بين ال BSC ورسالة المنظمة .

إن بطاقة الأداء المتوازن يفترض أن لا تستخدم كأداة منعزلة عن استراتيجيات المنظمة ونظامها الإداري بل يفترض أن تكون مدخلا يعزز جوانب الربط و العلاقة بين مختلف مفردات الاتجاه الاستراتيجي و الممارسات الادارية الفعلية .

إن هذا الربط يؤمن كون بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور حلقة الوصل بين متبنيات هذه الرسالة وطبيعة مفردات الممارسة الإدارية من قبل العاملين كافة ، فإذا أعلنت المنظمة رسالتها فعليها أن تترجم هذه الرسالة لاحقا بشكل أهداف تحدد لها قياسات مناسبة في إطار محاور البطاقة ، إن هذا الأمر يسهل على الإدارة معرفة مدى الفاصل والفجوة الموجودة بين التوجهات العامة لها وقدرتها على نقل هذه التوجهات الى أرض الواقع بشكل مؤشرات مختلفة ومن المحتمل أن يتم تبني البطاقة دون أن توجد رسالة واضحة للمنظمة ، وقد تتجح الإدارة في أن تحدد بقياسات ومؤشرات مالية وغير مالية طبيعة أداؤها، ولكن هذا الأمر يبقى معزولا عن إمكانية تراكم التطور وإيجاد القيمة ، بحيث يساهم الأداء في فتح آفاق مستقبلية للعمل وفق رسالة واضحة ومحددة .

الفرع الثاني: العلاقة بين ال BSC والأهداف الاستراتيجية

لا يمكن الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن أصلا دون ذكر الأهداف، حيث أن المحاور الأربعة الواردة في البطاقة تحتاج إلى تحديد الأهداف يفترض أن تأتي أولويات الإدارة والمنظمة ، ومن ثم يتم ترجمتها بمؤشرات قياس دقيقة، إن الأهداف تمثل الجانب الأكثر ملموسية في التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال والأداء على المستوى الكلي للمنظمة، إن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تركيز الأهداف وتحديدها بوضوح و إيجاد قياسات لها، بحيث تعطي انعكاس مقبول من جميع فئات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وهذا يمثل رؤية تساهم في استمرار التطوير والتجديد من جانب وكذلك إمكانية الاستمرار وتقديم الأفضل من جانب آخر .

الفرع الثالث: العلاقة بين BSC ورؤية المؤسسة.

تمتلك المنظمات التي تحرز دائما قيما جوهرية وغرضا أساسيا ، يبقى ثابتا بتكيف إستراتيجيتها ونشاطاتها بما يتناغم مع حركة التغيير في البيئة المتغيرة ، وهذا السبب الذي يجعل تلك المنظمات

متميزة وقادرة على تجديد نفسها وتحقيق مستوى متفوق طويل الأمد في عوامل النجاح من خلال إعادة بناء هياكل أهدافها الإستراتيجية وهذه القابلية النادرة في إدارة الاستمرارية والتغيير ترتبط بشكل وثيق بقابلية تطوير رؤية الاستراتيجية وتشعر بأن هذه الأخير تعتبر مهمة جدا، بحيث أنها تمكن من صياغة بيانات الرسالة التي تسمح للمدراء التنفيذيين بأن يقرروا المسارات التي يراد العمل بها ومسارات العمل التي ينبغي الابتعاد عنه، ويمكن أن تكون رؤية المنظمة كذلك عبارة عن صورة معينة لحالة مستقبلية مرغوبة، وكجزء من عملية الإدارة الإستراتيجية فإن رؤية المنظمة توفر نقطة ارتباط لمختلف أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين .

واستخدام النظام المربوط داخليا مع رؤية بعيدة المدى للمؤسسة ويضم هذا النظام أربعة عمليات وهي:

1- **ترجمة الرؤية:** وهي تساعد المدراء في بناء اتفاق جماعي حول رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها ، ولكي يتصرف الأفراد وفقا لبيانات الرؤية و الإستراتيجية لا بد من التعبير عن تلك البيانات على أنها مجموعة متكاملة من الاهداف و المقاييس المتفق عليها من قبل كل المدراء على المستويات التنفيذية العليا و التي تصف وتوجيهات النجاح طويلة الأجل .

2- **الاتصال والربط :** تسمح للمدراء بإيصال إستراتيجيتهم إلى مستويات العليا والدنيا من المنظمة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية

3- **تخطيط الأعمال:** تجعل من المؤسسات قادرة على توحيد حصصها المالية وخطط أعمالها أيضا، هذا كل المنظمات اليوم تقوم بتنفيذ شبكة متنوعة من برامج التغيير تقريبا.

4- **التغذية العكسية:** تعطي المنظمات ما نسميه باسم التعلم الاستراتيجي ، فعمليات المراجعة والتغذية العكسية الموجودة تركز على مسألة أن المنظمات أو أقسامها أو عاملها الأفراد قد حققوا المالية المنشودة من خلال بطاقة الأداء المتوازن عند مركز الأنظمة الإدارية للمنظمة¹ ومن هنا نستنتج ان بطاقة الأداء المتوازن تقوم بترجمة الرؤية إلى أهداف ومقاييس و مؤشرات تستعمل لقياس الأداء .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ، دار زهران للنشر، عمان ، 2007، ص194.

المطلب الثالث: العلاقة بين ال BSC والتخطيط الإستراتيجي**الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية التنافسية**

تعرف حسب (مايكل بورتر) بأنها الكيفية التي يمكن من خلالها أن تكون مختلفا، ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة، يكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع من مجرد محاكاة المنافسين للمزايا التنافسية الموجودة لديك الآن. ويمكن أن نعرفها على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين.¹

الفرع الثاني: العلاقة بين ال BSC وتحليل SWOT

شهد العصر الحالي تطورات في البيئة الخارجية لمختلف المؤسسات جعلها أكثر ديناميكية، وتعقيدا، الأمر الذي أدى إلى إعطاء التخطيط والإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة من أجل بناء في مثل تلك البيئة.

ويعطي تحليل SWOT أحد المدخلات في قياس الأداء المستقبلي، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلي، والفرص والتهديدات الخارجية، وبناءا على هذا التشخيص والقيام بالتنبؤات سيكون في قدرة المؤسسة تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به، وتلك الفجوة هي ما يطلق عليها بالفجوة الاستراتيجية المستقبلية، والذي يتوجب على المنظمة ومن رؤية استراتيجية أن تقوم بوضع سلسلة مقاييس وخطط من أجل رد تلك الفجوة، ولهذا كان الهدف من عملية تحليل SWOT تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية ومن خلال الإشارة بأن الخطوة الأولى للتنفيذ الفعلي للبطاقة هو توضيح رؤية المنظمة واستراتيجياتها يتضح أنه من خلال القيام أولا بتنفيذ تحليل SWOT لتطوير مجموعة من الاستراتيجيات، فإن ذلك سوف يعمل كركيزة أساسية نحو التنفيذ الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن²

¹ محنفي أمين، يوسف بن شني، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات بالدول العربية ، 2006 ، ص13.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرف على بطاقة الاداء المتوازن والتي ظهرت بعد عقم الادوات التقليدية في قياس الأداء على يد "كابلان ونورتن" ، فأظهرت هذه الأداة قيمة مضافة للمؤسسات، حيث سمحت لها ليس فقط بقياس أدائها المالي بل تعددت لتقوم بقياس الأداء غير المالي، وذلك باستعمال مؤشرات الموجودة في المحاور الأربعة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن، كما أثبتت هذه الأداة فعاليتها في مجموعة من الشركات فهي تساعدها على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المنظمة، كما تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والاجزاء والعملاء وتطوير وتنمية الاسواق.

وتعد عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة الإستراتيجية وحيث أن المؤسسة تكون في حالة تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية، وهي قضية تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من هذا التعديل هو قيامها بعملية تقييم الأداء، وتقييم الأداء الاستراتيجي يعد أحد المسؤوليات الأساسية لرجال الإدارة، وذلك بهدف المحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة.

تقييم الإستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن يعطي نتائج إيجابية، ويسهل اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية الحالية وتحقيق الأهداف الموضوعة تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في التقييم، وذلك لأنها تغطي جميع جوانب الأداء المالية وغير المالية.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية على عينة

من منظمات الاعمال

بالمسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الاعمال بالتطبيق على عينة من منظمات أعمال بالمسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وقياس ثبات وصدق هذه الاداة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم المنظمة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الاعمال بالتطبيق على عينة من منظمات أعمال بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من منظمات الاعمال الناشطة في المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساساً في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصاً لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في منظمات الاعمال الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المنظمات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية

تتمثل في 52 إداري عامل في هذه المنظمات، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المؤوية.

الجدول رقم (03): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات الضائعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	المنظمة	
00	10	10	العدد	مطاحن الحضنة
00	16.66	16.66	النسبة %	
01	09	10	العدد	مؤسسة الاقمشة الصناعية والتقنية
01.66	15	16.66	النسبة %	
02	08	10	العدد	مؤسسة بن حمادي للتعددين
03.33	13.33	16.66	النسبة %	
03	07	10	العدد	مؤسسة انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز
05	11.66	16.66	النسبة %	
02	08	10	العدد	مؤسسة رحمانى للتعددين
03.33	13.33	16.66	النسبة %	
00	10	10	العدد	مؤسسة الحضنة للحليب ومشتقاته
00	16.66	16.66	النسبة %	
08	52	60	العدد	المجموع
13.33	86.66	100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) ما يلي: بلغ عدد منظمات الاعما الممثلة لعينة الدراسة 06 منظمات، تم توزيع فيها 60 استمارة استبيان وتم استرجاع 52 استمارة أي بنسبة 86.66%، في حين بلغ عدد الاستبيانات الضائعة 08 استبيان بنسبة 13.33% من عدد الاستبيانات الموزعة الكلية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبانة، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على اكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الاعمال بالتطبيق على عينة من منظمات الاعمال بالمسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

- أ- التعرف على مدى استخدام منظمات الاعمال محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.
- ب- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في منظمات الاعمال محل الدراسة.
- ج- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في منظمات الاعمال محل الدراسة.
- د- التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال محل الدراسة.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت أربعة محاور أساسية، والجدول رقم (04) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).
 - لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).
 - محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).
 - اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).
 - اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).
- و قد قمنا بالإجراءات الآتية:
- إعداد استبانة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.
 - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض.
 - إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للتستبيان، والقيام بالتعديل المناسب.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المنظمة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الاعمال بالتطبيق على عينة من منظمات الاعمال بالمسيلة، وتم تقسيمه إلى أربعة محاور، كما يوضحه الجدول رقم (05)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

جدول رقم (05): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	استخدام منظمات الاعمال محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن	20-1	20	26.66
2	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في منظمات الاعمال محل الدراسة	35-21	15	20.00
3	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في منظمات الاعمال محل الدراسة	55-36	20	26.66
4	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال محل الدراسة	75-55	20	26.66
المجموع	-	75-1	75	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون باستخدام منظمات الاعمال محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن بلغ 20 فقرة بنسبة 26.26 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في منظمات الاعمال محل الدراسة 15 فقرة بنسبة 20.00% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في منظمات الاعمال محل الدراسة 20 فقرة بنسبة 26.26 % في حين بلغ عدد فقرات المحور الرابع والمعنون ب استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال محل الدراسة 20 فقرة بنسبة 26.26% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان .

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00	00	أقل من ثانوي
01.92	01	ثانوي
98.07	51	جامعي
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 00% للذين لهم مستوى أقل من الثانوي ونسبة 01.92% للذين مستواهم ثانوي أما نسبة 98.07% فللذين مستواهم جامعي ونلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة الذين مستواهم ثانوي.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
30.76	16	أقل من 5 سنوات
59.61	31	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
09.61	05	أكثر من 10 سنوات
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 30.76% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 59.61% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وهي النسبة الأعلى أما نسبة 09.61% فتعود للذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (08) يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
03.84	02	مدير
13.46	07	رئيس مصلحة
21.15	11	رئيس قسم
61.53	32	إداري
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمدير تقدر بـ 03.84% ونسبة 13.46% للذين صفتهم رئيس مصلحة ثم نسبة 21.15% للذين صفتهم رئيس قسم لتأتي النسبة الأعلى والتي تقدر بـ 61.53% بالنسبة للذين صفتهم إداري.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في

صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة فقرات الاستبيان وصحة العبارات.
- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.
- مدى مناسبة كل فقرة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء

السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (11) يمثل نتيجة إختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

معايير ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور ومجالات الدراسة
0.733	20	المحور الأول: استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المتوازن
0.801	15	المحور الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في منظمات الاعمال محل الدراسة
0.786	20	المحور الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في منظمات الاعمال محل الدراسة
0.763	20	المحور الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال محل الدراسة
0.713	75	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور ومجالات الاستبيان تتراوح بين (0.733 - 0.801) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان مع بلغ 0.713 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف - سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع بيانات الاستبيان التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم (10): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	استخدام منظمات الاعمال محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن	0.852	0.647
02	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في منظمات الاعمال محل الدراسة	0.741	0.452
03	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في منظمات الاعمال محل الدراسة	0.845	0.563
04	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال محل الدراسة	0.684	0.724
	المجموع	0.753	0.654

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاو استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الاستبيان تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة

ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية).

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الاعمال

أولاً- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق البعد المالي

جدول رقم 11: يوضح تحليل فقرات المجال الأول المتعلق البعد المالي

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	عالية	0.000	5.468	1.09151	3.9839	توجد مقاييس مالية محددة بالمنظمة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي	01
5	عالية	0.008	5.839	1.00215	3.8129	تستخدم المنظمة النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها	02
4	عالية	0.000	6.508	1.03591	3.9387	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمنظمة	03
1	عالية	0.000	7.028	1.00394	4.0710	تسعى المنظمة إلى توزيع	04

						مواردها على وحداتها المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف
2	عالية	0.000	8.940	0.99785	4.0645	05 يتناسب حجم أرباح المنظمة مع حجم ونوعية المنتجات المقدمة واستثمارات المنظمة
/	عالية	0.000	3.264	0.90528	3,8498	كل فقرات المجال الأول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0710 وانحراف معياري 1.00394 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن منظمات الاعمال تسعى إلى توزيع موارده على وحداتها المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0645 وانحراف معياري 0.99785 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.940 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتناسب حجم أرباح المنظمة مع حجم ونوعية المنتجات المقدمة واستثماراتها.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.9839 وانحراف معياري 1.09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.468 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يوجد مقاييس مالية محددة بالمنظمة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.9387 وانحراف معياري 1.00215 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.508 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمنظمة.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8129 وانحراف معياري 1.00215 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.839 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تستخدم النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي تواجهها.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3.9366 وانحراف معياري 1.08576 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.116 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على فقرات المجال الأول المتعلق بالبعد المالي في المنظمة.

ثانياً - تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد العملاء:

جدول رقم 12: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
06	تأخذ إستراتيجية المنظمة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.	3.7677	1.01600	8.303	0.000	عالية	5
07	تقدم المنظمة منتجات مختلفة عن منتجات المنظمات المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء	4.0645	1.03071	8.750	0.000	عالية	1
08	تعمل المنظمة على توفير خدمات لعملائها في الوقت المناسب .	3.8097	1.16027	6.406	0.002	عالية	3
09	تقدم المنظمة منتجاتها للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.	4.0524	1.01106	7.597	0.000	عالية	2
10	تؤخذ شكاوي العملاء دوماً بعين الاعتبار.	3.8065	1.16674	6.848	0.001	عالية	4
/	كل فقرات المجال الثاني	3.6411	1.08531	4.534	0.003	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0645 وانحراف معياري 1.03071 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.750 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

07 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه تأخذ إستراتيجية المنظمة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء .

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0524 وانحراف معياري 1.01106 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.597 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 09 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقدم منتجاتها للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء .

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.8097 وانحراف معياري 1.16027 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.406 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 08 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تعمل على توفير منتجاتها لعملائه في الوقت المناسب .

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.8065 وانحراف معياري 1.16674 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.848 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن شكوي العملاء تؤخذ دوما بعين الاعتبار .

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7677 وانحراف معياري 1.01600 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.303 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إستراتيجية المنظمة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء .

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.8776 وانحراف معياري 1.08564 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.025 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على فقرات المجال الثاني المتعلق ببعد العملاء .

ثالثا- تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق ببعد العمليات الداخلية:

جدول رقم 13: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق ببعد العمليات الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	عالية	0.001	6.136	1.06151	3.7839	يتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المنظمة .	11
1	عالية	0.000	5.145	1.08855	3.8194	تقوم المنظمة بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.	12
4	عالية	0.007	5.530	1.10661	3.7484	تقدم المنظمة منتجات جديدة تساهم في استغلال الموارد الحالية المنظمة بشكل أفضل.	13
5	عالية	0.004	5.373	1.05952	3.6516	تسعى المنظمة دوما إلى تحسين جودة العمليات الانتاجية .	14
3	عالية	0.001	6.583	1.00304	3.7742	تهتم المنظمة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.	15
/	عالية	0.002	7.782	1.07528	3.7942	كل فقرات المجال الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8194 وانحراف معياري 1.08855 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.145 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقوم بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية. احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7839 وانحراف معياري 1.06151 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.136 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه تتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المنظمة. احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7742 وانحراف معياري 1.00304 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.583 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تهتم بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.7484 وانحراف معياري 1.10661 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.530 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تقديم عمليات بنكية جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للبنك بشكل أفضل

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6516 وانحراف معياري 1.05952 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.373 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تسعى دوماً إلى تحسين جودة العمليات الانتاجية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.7942 وانحراف معياري 1.07528 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.782 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة ببعد العمليات الداخلية.

رابعا- تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق ببعد التعلم والنمو:

جدول رقم 14: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث ببعد التعلم والنمو

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	عالية	0.002	6.493	1.13118	3.5097	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملانة للموظفين .	16
3	عالية	0.000	7.140	1.04830	3.6677	يستخدم المصرف مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم و النمو لدى موظفيه.	17
2	عالية	0.003	5.633	1.09151	3.7161	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم .	18
4	عالية	0.000	4.991	1.07963	3.6677	يهتم البنك بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية له	19
1	عالية	0.004	5.373	1.08682	3.7484	تسعى إدارة البنك إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية .	20

/	عالية	0.001	6.449	1.09537	3.7682	كل فقرات المجال الرابع
---	-------	-------	-------	---------	--------	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7484 وانحراف معياري 1.08682 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.373 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تسعى إدارة المنظمة إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.

احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7161 وانحراف معياري 1.09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.633 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تحرص على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفظهم.

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.6677 وانحراف معياري 1.04830 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.140 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تستخدم مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم و النمو لدى موظفيه.

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6677 وانحراف معياري 1.07963 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.991 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تهتم بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية لها.

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5097 وانحراف معياري 1.13118 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.493 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقدم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.7682 وانحراف معياري 1.09537 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.449 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة ببعد النمو والتعلم. وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3.9366 وانحراف معياري 1.08576 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.116 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن منظمات الاعمال محل الدراسة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في منظمات الاعمال
أولاً- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق الهيكل التنظيمي:

جدول رقم 15: يوضح تحليل فقرات المجال الأول المتعلق الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	عالية	0.003	5,387	1,03591	3,5613	تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة.	21
2	عالية	0.006	4,971	1,02758	3,6484	وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات.	22
4	عالية	0.001	6,674	1,12451	3,5419	علاقات عمل وإشراف واضحة ومحددة.	23
5	عالية	0.003	5,258	0,99244	3,4806	هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة.	24
1	عالية	0.005	6,220	1,03684	3,6581	هيكل تنظيمي يحدد نوع السلطة والمسؤولية.	25
/	عالية	0.001	3,203	1,07394	3,5225	كل فقرات المجال الأول	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (25) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,6581 وانحراف معياري 1,03684 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,220 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 25 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الهيكل التنظيمي يحدد نوع السلطة والمسؤولية.

احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6484 وانحراف معياري 1,02758 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,971 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات.

احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,5613 وانحراف معياري 1,03591 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,387 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة.

احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5419 وانحراف معياري 1,12451 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,674 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك علاقات عمل وإشراف واضحة و محددة.

احتلت الفقرة رقم (24) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,4806 وانحراف معياري 0,99244 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,258 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 24 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الهيكل التنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3,5225 وانحراف معياري 1,07394 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,220 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالهيكل التنظيمي.

ثانيا - تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق الثقافة التنظيمية:

جدول رقم 16: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	عالية	0.000	4,317	1,16490	3,6032	ثقافة تنظيمية واقعية واضحة تحد من السياسات والممارسات السلبية	26
1	عالية	0.000	5,578	1,06256	4,6645	ثقافة محفزة تشجع الابتكار والإبداع والتفكير المستقبلي .	27
5	عالية	0.006	4,988	0,96163	3,5161	ثقافة محفزة مدفوعة بالأداء والعمل على تحقيق النتائج .	28
2	عالية	0.007	4,579	0,98919	3,6871	ثقافة تشجع طرح ومناقشة الأفكار بحرية وشفافية .	29
4	عالية	0.005	4,580	1,13687	3,5226	ثقافة تتعايش فيها العادات والثقافات والتقاليد المختلفة .	30
/	عالية	0.000	6,147	1,09621	3,6685	كل فقرات المجال الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (27) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,6645 وانحراف معياري 1,06256 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,317 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 27 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك ثقافة محفزة تشجع الابتكار والإبداع والتفكير المستقبلي.

احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6871 وانحراف معياري 0,98919 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,579 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 29 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك ثقافة تشجع طرح ومناقشة الأفكار بحرية وشفافية.

احتلت الفقرة رقم (26) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6032 وانحراف معياري 1,16490 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,578 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 26 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك ثقافة تنظيمية واقعية واضحة تحد من السياسات والممارسات السلبية.

احتلت الفقرة رقم (30) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5226 وانحراف معياري 1,13687 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,580 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 30 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك ثقافة تتعايش فيها العادات والثقافات والتقاليد المختلفة.

احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5161 وانحراف معياري 0,96163 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,988 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 28 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الثقافة محفزة مدفوعة بالأداء والعمل على تحقيق النتائج.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3,6685 وانحراف معياري 1,09621 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,147 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

ثالثاً- تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق المناخ التنظيمي:

جدول رقم 17: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق المناخ التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	عالية	0.004	5,380	1,20750	3,6161	أجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.	31
5	عالية	0.000	8,028	1,20394	3,4710	أجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير و التحسين المستمر .	32
3	عالية	0.000	7,971	1,01176	3,6032	أجواء تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي .	33
1	عالية	0.005	6,308	1,05749	3,6194	أجواء تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفاعلية	34
4	عالية	0.000	9,283	1,13763	3,5484	أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية	35
/	عالية	0.000	8.290	1.07830	3.5413	كل فقرات المجال الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (34) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,6194 وانحراف معياري 1,05749 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,308 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 34 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن في المنظمة أجواء تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفاعلية.

احتلت الفقرة رقم (31) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6161 وانحراف معياري 1,20750 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,380 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 31 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن في المنظمة أجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.

احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6032 وانحراف معياري 1,01176 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,971 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 33 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن في المنظمة أجواء تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي.

احتلت الفقرة رقم (35) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5484 وانحراف معياري 1,13763 وبلغت القيمة T المحسوبة 9,283 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 35 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن في المنظمة أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية.

احتلت الفقرة رقم (32) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,4710 وانحراف معياري 1,20394 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,028 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 32 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن في المنظمة أجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير والتحسين المستمر.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.5413 وانحراف معياري 1.07830 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.290 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالمناخ التنظيمي في المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3.6411 وانحراف معياري 1.08531 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.534 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أن المنظمة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس

وتقييم الموارد المتاحة في منظمات الاعمال

أولاً- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالموارد البشرية

جدول رقم 18: يوضح تحليل فقرات المجال الاول المتعلق بالموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
36	تقوم المنظمة بتدعيم القناعة بتوجهاته بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية	3,5065	1,01388	6,429	0.000	عالية	5
37	تعمل المنظمة بشكل مستمر على تطوير قدرات موارده البشرية العاملة فيه.	3,7397	1,16027	5,406	0.002	عالية	1
38	تشجع المنظمة على الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين	3,6194	1,03218	5,395	0.008	عالية	2
39	تعمل المنظمة على تمكين العاملين فيه من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار.	3,6000	1,06458	7,230	0.000	عالية	3
40	تقوم المنظمة بدعم العاملين فيه بتحقيق مستويات ولاء عالية.	3,5710	1,17592	6,124	0.000	عالية	4
/	كل فقرات المجال الأول	1.06926	3.6097	4.621	0.001	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (37) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,5065 وانحراف معياري 1,01388 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,406 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 37 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تعمل بشكل مستمر على تطوير قدرات موارده البشرية العاملة فيه.

احتلت الفقرة رقم (38) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6194 وانحراف معياري 1,03218 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,395 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 38 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تشجع على الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين.

احتلت الفقرة رقم (39) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6000 وانحراف معياري 1,06458 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,230 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 39 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تعمل على تمكين العاملين فيه من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار.

احتلت الفقرة رقم (40) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5710 وانحراف معياري 1,17592 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,124 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 40 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقوم بدعم العاملين فيه بتحقيق مستويات ولاء عالية.

احتلت الفقرة رقم (36) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5065 وانحراف معياري 1,01388 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,429 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 36 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقوم بدعم العاملين فيه بتحقيق مستويات ولاء عالية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 1.06926 وانحراف معياري 3.6097 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.621 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالموارد البشرية.

ثانيا - تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق موارد نظم المعلومات والاتصالات

جدول رقم 19: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمراد نظم المعلومات والاتصالات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
41	تتدفق المعلومات بالمنظمة من الأعلى إلى الأدنى بسلاسة وسهولة.	3,7710	1,08756	5,380	0.000	عالية	2
42	تتدفق المعلومات بالمنظمة من الأدنى إلى الأعلى بسلاسة وسهولة .	3,6161	1,09151	8,028	0.003	عالية	4
43	تتدفق المعلومات بالمنظمة بسرعة وبحرية وبانسيابية تامة.	3,6258	1,23044	7,971	0.005	عالية	3
44	تتوفر وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالمنظمة.	3,7935	1,04624	6,308	0.001	عالية	1
45	هناك انسجام كامل وتناغم عال بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للمنظمة .	3,5226	1,16582	9,283	0.004	عالية	5
/	كل فقرات المجال الثاني	3.6355	1.12829	7.115	0.000	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (44) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,7935 وانحراف معياري 1,04624 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,308 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 44 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه تتوفر وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالمنظمة .

احتلت الفقرة رقم (41) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,7710 وانحراف معياري 1,08756 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,380 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 41 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه تتدفق المعلومات بالمنظمة من الأعلى إلى الأدنى بسلاسة وسهولة.

احتلت الفقرة رقم (43) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6258 وانحراف معياري 1,09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,971 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 43 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه تتدفق المعلومات بالمنظمة بسرعة وبحرية وبانسيابية تامة.

احتلت الفقرة رقم (42) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,6161 وانحراف معياري 1,09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,028 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 42 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه تتدفق المعلومات بالمنظمة من الأدنى إلى الأعلى بسلاسة وسهولة.

احتلت الفقرة رقم (45) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5226 وانحراف معياري 1,16582 وبلغت القيمة T المحسوبة 9,283 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 45 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه هناك انسجام كامل وتناغم عال بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للمنظمة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.6355 وانحراف معياري 1.12829 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.115 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بموارد نظم المعلومات والاتصالات.

ثالثا - تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الموارد التكنولوجية

جدول رقم 20: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الموارد التكنولوجية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	3
1	عالية	0.006	4,185	1,08578	3,7871	لدى المنظمة فهم كبير لما يعنيه من التغيرات التكنولوجية .	46
2	عالية	0.000	6,028	1,00394	3,6710	لدى المنظمة فهم واسع لاحتياجاته التكنولوجية الحالية والمستقبلية .	47
3	عالية	0.000	5,611	1,16859	3,6677	تقيم المنظمة احتياجاتها التكنولوجية بصورة دورية ومنتظمة.	48
5	عالية	0.000	6,136	1,02443	3,5290	تتم استثمارات المنظمة بالتكنولوجيا في الوقت الأكثر ملاءمة .	49
4	عالية	0.001	6,259	1,08538	3,5617	يتم تطوير التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي .	50
/	عالية	0.001	6.847	1.05722	3.7128	كل فقرات المجال الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (46) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,7871 وانحراف معياري 1,08578 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,185 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 46 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة فهم كبير لما يعنيه من التغيرات التكنولوجية.

احتلت الفقرة رقم (47) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,6710 وانحراف معياري 1,00394 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,185 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 47 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة فهم واسع لاحتياجاته التكنولوجية الحالية والمستقبلية.

احتلت الفقرة رقم (48) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6677 وانحراف معياري 1,16859 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,611 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

48 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقيم احتياجاتها التكنولوجية بصورة دورية ومنتظمة

احتلت الفقرة رقم (50) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5617 وانحراف معياري 1,08538 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,259 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 50 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يتم تطوير التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي في المنظمة.

احتلت الفقرة رقم (49) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5290 وانحراف معياري 1,02443 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,136 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 49 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تتم استثمارات المنظمة بالتكنولوجيا في الوقت الأكثر ملائمة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.7128 وانحراف معياري 1.05722 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.847 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالموارد التكنولوجية.

رابعاً - تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق الموارد المالية:

جدول رقم 21: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الموارد المالية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	عالية	0.001	5,359	1,06458	3,8612	لدى المنظمة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية .	51
5	عالية	0.000	5,469	1,08756	3,8533	تلتزم المنظمة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفه التشغيلية	52
3	عالية	0.001	5,455	1,08669	3,9614	تتابع المنظمة المستويات المحققة لإنجازاتها المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة.	53
2	عالية	0.001	7,772	1,09119	3,9619	لدى المنظمة متابعة دورية ومنتظمة لتكاليف منتجاتها	54
1	عالية	0.000	4,753	1,06649	4,0655	لدى المنظمة معرفة واضحة بمختلف أهدافها المالية والمرتبطة بتدنية التكاليف.	55
/	عالية	0.002	5.891	1.08361	3.6742	كل فقرات المجال الرابع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (55) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,0655 وانحراف معياري 1,06649 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,753 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 55 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة معرفة واضحة بمختلف أهدافها المالية والمرتبطة بتدنية التكاليف.

احتلت الفقرة رقم (54) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9619 وانحراف معياري 1,09119 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,772 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 54 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة متابعة دورية ومنتظمة لتكاليف منتجاتها.

احتلت الفقرة رقم (53) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,9614 وانحراف معياري 1,08669 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,455 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 53 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تتابع المستويات المحققة لإنجازاتها المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة.

احتلت الفقرة رقم (51) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,8612 وانحراف معياري 1,06458 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,359 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 51 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية.

احتلت الفقرة رقم (52) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,8533 وانحراف معياري 1,08756 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,469 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 52 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تلتزم بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.6742 وانحراف معياري 1.08361 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.891 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالموارد المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 3.6742 وانحراف معياري 1.06469 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.733 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن منظمات الاعمال تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة.

المطلب الرابع: تحليل نتائج المحور الرابع المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال
أولاً- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق قطاع الأعمال

جدول رقم 22: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق قطاع الأعمال

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	عالية	0.000	7.452	1,06221	3,9129	لدى المنظمة معرفة جيدة بأعمال المنظمات الأخرى	56
4	عالية	0.002	5.156	1,02727	3,8197	لدى المنظمة معرفة جيدة برأي جمهور المتعاملين معها	57
5	عالية	0.002	4.425	1,09650	3,7621	تقوم المنظمة بتقييم دوري وفعال لما يعينها من أعمال ونشاطات	58
1	عالية	0.000	5.925	1,09775	4,0373	تقوم المنظمة بقياس ومتابعة و معرفة مؤشرات أدائها	59
3	عالية	0.001	6.137	1,08952	3,8285	تتسم المنظمة بإدارتها الفعالة لعلاقاتها بمورديها	60
/	عالية	0.000	6.661	3.8985	1.08361	كل فقرات المجال الأول	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (59) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,0373 وانحراف معياري 1,09775 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.925 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 59 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقوم بقياس ومتابعة ومعرفة مؤشرات أدائها.

احتلت الفقرة رقم (56) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9129 وانحراف معياري 1,06221 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.452 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 56 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة معرفة جيدة بأعمال المنظمات الأخرى.

احتلت الفقرة رقم (60) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8285 وانحراف معياري 1,08952 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.137 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 60 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تتسم بإدارتها الفعالة لعلاقاتها بمورديها.

احتلت الفقرة رقم (57) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,8197 وانحراف معياري 1,02727 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.156 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 57 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة معرفة جيدة برأي جمهورها المتعاملين معها.

احتلت الفقرة رقم (58) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,7621 وانحراف معياري 1,09650 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.425 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 58 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقوم بتقييم دوري وفعال لما يعنيهها من أعمال ونشاطات.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 1.08361 وانحراف معياري 3.8985 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.661 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بقطاع الأعمال.

ثانيا - تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بنظام التخطيط

جدول رقم 23: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بنظام التخطيط

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	عالية	0.001	6,954	1,07253	3,7949	تطور المنظمة وتلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة أولوياتها	61
1	عالية	0.001	5,671	1,06454	3,8452	تعتمد المنظمة عمليات ومنهجيات تخطيطية تسهم بجودة القرارات المستقبلية	62
5	عالية	0.003	7,915	1,08951	3,6237	تعتمد المنظمة عملية تخطيطية تستجيب لمختلف احتياجاتها التنظيمية	63
4	عالية	0.000	4,437	1,07753	3,7451	تستطيع المنظمة التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة بالتخطيط لمواجهة التغيرات البيئية .	64
2	عالية	0.000	5,383	1,05654	3,8432	تدعم المنظمة عمليات وبرامج ومبادرات البحث والتطوير	65
/	عالية	0.001	7.115	1.12829	3.6355	كل فقرات المجال الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (62) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,8452 وانحراف معياري 1,06454 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,671 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 62 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تعتمد عمليات ومنهجيات تخطيطية تسهم بجودة القرارات المستقبلية.

احتلت الفقرة رقم (65) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,8432 وانحراف معياري 1,05654 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,383 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 65 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تدعم عمليات وبرامج ومبادرات البحث والتطوير.

احتلت الفقرة رقم (61) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,7949 وانحراف معياري 1,07253 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,954 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

61 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تطور وتلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة أولوياتها.

احتلت الفقرة رقم (64) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,7451 وانحراف معياري 1,07753 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,437 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 64 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تستطيع التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة بالتخطيط لمواجهة التغيرات البيئية.

احتلت الفقرة رقم (63) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,6237 وانحراف معياري 1,08951 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,915 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 63 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تعتمد عملية تخطيطية تستجيب لمختلف احتياجاتها التنظيمية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.6355 وانحراف معياري 1.12829 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.115 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بنظام التخطيط.

ثالثا - تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الخطة الحالية

جدول رقم 24: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق الخطة الحالية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	عالية	0.001	3,767	1,05987	3,7224	تعتمد المنظمة نظام متابعة وتقييم إنجاز أهدافها الكمية وغاياتها المحددة	66
4	عالية	0.002	6,912	1,04321	3,6241	تطبق المنظمة نظام إنجاز وتنفيذ محكم وواضح .	67
3	عالية	0.000	7,959	1,06951	3,6984	لدى المنظمة نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خططها التشغيلية	68
5	عالية	0.000	5,282	1,07753	3,5432	تولي المنظمة عناية خاصة لخططها ويتميز بمتابعة مديريها لإنجاز تلك الخطط	69
1	عالية	0.000	7,937	1,08684	3,7745	لدى المنظمة مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية	70
/	عالية	0.001	6.847	1.05722	3.7128	كل فقرات المجال الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (70) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,7745 وانحراف معياري 1,08684 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,937 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 70 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية.

احتلت الفقرة رقم (66) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,7224 وانحراف معياري 1,05987 وبلغت القيمة T المحسوبة 3,767 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 66 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تعتمد نظام متابعة وتقييم إنجاز أهدافها الكمية وغاياتها المحددة.

احتلت الفقرة رقم (68) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6984 وانحراف معياري 1,06951 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,959 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 68 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن لدى المنظمة نظام متابعة صارم للتحقق من أنجاز خططها التشغيلية.

احتلت الفقرة رقم (67) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,6241 وانحراف معياري 1,04321 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,912 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (67) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تطبق نظام إنجاز وتنفيذ محكم وواضح.

احتلت الفقرة رقم (69) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5432 وانحراف معياري 1,07753 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,282 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (69) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تولي عناية خاصة لخططها ويتميز بمتابعة مديريها لإنجاز تلك الخطط.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3.7128 وانحراف معياري 1.05722 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.847 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالخطة الحالية للمنظمة.

رابعاً - تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق الاستراتيجية الحالية

جدول رقم 25: يوضح تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق الاستراتيجية الحالية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
71	تحقق المنظمة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم منتجاتها الحالية	3,8254	1,08426	6,711	0.000	عالية	2
72	تحقق المنظمة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم منتجات جديدة	3,7684	1,09623	7,644	0.001	عالية	3
73	تعد المنظمة قدوة و مثالا يحتذى به من قبل المنظمات الأخرى	3,8887	0,92659	8,493	0.003	عالية	1
74	تطرح وتقدم المنظمة منتجات تتناسب مع احتياجات المتعاملين	3,6874	0,86754	6,205	0.000	عالية	5
75	تقدم المنظمة مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات ذات العلاقة بعملها	3,7325	1,05451	5,854	0.001	عالية	4
/	كل فقرات المجال الرابع	3.7854	1.07753	5.410	0.002	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت). احتلت الفقرة رقم (73) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,8887 وانحراف معياري 0,926596 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,493 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 73 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تعد قدوة ومثالا يحتذى بها من قبل المنظمات الأخرى.

احتلت الفقرة رقم (71) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,8254 وانحراف معياري 1,09623 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,644 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (71) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن المنظمة تحقق نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم منتجاتها الحالية.

احتلت الفقرة رقم (72) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,7684 وانحراف معياري 0,926596 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,493 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم

(73) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تحقق المنظمة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم منتجات جديدة .

احتلت الفقرة رقم (75) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,7325 وانحراف معياري 1.07753 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,205 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (74) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تقدم مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات ذات العلاقة بعملها.

احتلت الفقرة رقم (74) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,6874 وانحراف معياري 0,86754 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,205 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم (75) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن المنظمة تطرح وتقدم منتجات تتناسب مع احتياجات المتعاملين معها.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.7854 وانحراف معياري 1.07753 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.410 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بالإستراتيجية الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الرابع بلغ 3.7214 وانحراف معياري 1.06447 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.032 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن منظمات الاعمال تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق استخدام منظمات الاعمال لبطاقة الأداء المتوازن:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية البديلة H_1 : تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.68	7.116	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.116 و هو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أن منظمات الاعمال محل الدراسة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في منظمات الاعمال:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي.

الفرضية البديلة H_1 : تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي.

جدول رقم (27): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.68	4.534	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الإستهبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 4.534 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.003) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول

الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أن منظمات الاعمال محل الدراسة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي.

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في منظمات الاعمال:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة.
الفرضية البديلة H_1 : تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة.

جدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.68	5.733	نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن اختبار T للمحور الثالث بلغ 5.733 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور الثالث بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة.

رابعا- اختبار فرضية المحور الرابع المتعلق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي.
الفرضية البديلة H_1 : تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (29): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.68	7.032	نتائج المحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 7.032 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور الثالث بلغت (0.00) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول تستخدم منظمات الاعمال محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي.

خلاصة الفصل:

- من خلال توزيع استبيان لمجموعة من مديري وموظفي منظمات الاعمال بالمسيلة تحصلنا على مجموعة آراء تم تحليلها بواسطة نظام SPSS ومن خلاله تحصلنا على نتائج التالية:
- منظمات الاعمال محل الدراسة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخدام البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
 - منظمات الاعمال محل الدراسة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي من خلال استخدام الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في منظمات الاعمال محل الدراسة من خلال استخدامه الموارد البشرية وموارد نظم المعلومات والاتصال والموارد التكنولوجية والموارد المالية .
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال محل الدراسة من خلال استخدامه لقطاع الأعمال ونظام التخطيط والخطة الحالية والإستراتيجية الحالية.

الخاتمة

الخاتمة

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستتبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثمة تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج.

النتائج :

توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج ساهمت في حل الإشكالية والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج النظرية والميدانية:

- يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن من الإنجازات المهمة في الفكر الإداري للسنوات الأخيرة.

- لقد اتسع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، وأصبح هذا الأسلوب يستخدم في العملية الإستراتيجية وبالتحديد في تقييم الأداء الإستراتيجي، الذي يعد نجاحها من نجاح المنظمة وتحقيقها للأهداف الموضوعة، إن التقييم المستمر للإستراتيجية في منظمات الأعمال ساعد على تحقيق الأهداف، كما يمكن المنظمة من استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، والتعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية.

- تعكس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهدافها الفرعية إن وجدت بالإضافة إلى تقييم المبادلات التي يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف.

- ولقد توصلنا في الدراسة الميدانية إلى أن منظمات الأعمال محل الدراسة يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخدام أبعادها (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو)، ويستخدمونها أيضا في قياس وتقييم الموارد المتاحة، وفي التخطيط الإستراتيجي.

• الاقتراحات:

-
- من خلال ما توصلنا إليه من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الوصول إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالإقتراحات التالية:
- ضرورة حث منظمات الاعمال على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي، وتشجيع العاملين القيام ببحوث ودراسات متخصصة بموضوعها.
 - ضرورة التوقف عن الاعتماد على المقاييس المالية لوحدها في تقييم الأداء بمنظمات الاعمال، فالمقاييس المالية تؤكد على الأداء قصير الأجل .
 - ضرورة توفير نظام متميز للمعلومات، إذ نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على توافر المعلومات الضرورية حتى يمكن قياس الأداء ضمن المناظير الأربعة، وبدون وجود مثل هذا النظام تفتقد بطاقة الاداء المتوازن الجزء الكبير من مبررات وجودها.
 - الاهتمام بدعم قيادة منظمات الاعمال وبرامج مبادرات البحث والتطوير بشكل كبير .
 - حث منظمات الاعمال على إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخلا استراتيجيا لتقييم أدائها.
 - العمل على تحسين وتطوير العمل في منظمات الاعمال بما يحفز أفراد العاملين بها على إنجاز أعمالهم بكفاءة فعالية كبيرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

أ/ - الكتب :

1. أثمار عبد الرزاق محمد ، استراتيجية التكامل و إعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2015.
2. تركي سلطان ،هندسة التغيير (التغيير الجذري لقمة الادارة) ،عالم الكتب ،القاهرة ،1996.
3. ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين المرسي،الادارة الاستراتيجية ،بدون ذكر الطبعة، دار الجامعية ، الاسكندرية ،2006.
4. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002 / 2003.
5. جوران وآخرون، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بنك ، القاهرة ، مصر ، 2003.
6. جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989.
7. رمزي منير البعلبكي ، المورد الحديث ، ط1 ، دار العلم للملايين ، بدون ذكر بلد النشر،2011.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،،الادارة الاستراتيجية ، الطبعة 1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .
9. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية، الإسكندرية2003
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جامعة المنصورة 2006.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،و رمضان فهيم غريبة، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ،بدون ذكر الطبعة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2006.
12. عبد الرحمان توفيق، سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008.
13. عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

14. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، بدون ذكر الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، بدون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2002.
16. عبدالرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط 2، القاهرة، 2005.
17. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية ، بدون ذكر الطبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
18. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2008/2007.
19. مهدي السامراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، بدون ذكر الطبعة، دار جرير، عمان، 2006.
20. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.

ب/ الرسائل و الأطروحات :

1. بوهلالي محمد ،تحليل العلاقة بين الموازنات التقديرية ونظم قياس الأداء ،مذكرة نيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر، 2012-2013.
2. سليخ حدة ،دور نظام التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر ، المسيلة ، 2013/2012.
3. سميحة تريكي ،اقتراح أحد نماذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الخدمية ،مذكرة نيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف - مسيلة - 2013/2014.
4. صلاح بلاسكة ، قابلية تحقيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011/2012.
5. عبادي حمزة، بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير ،مذكرة نيل شهادة الماستر ،جامعة المسيلة ، 2012-2013.
6. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ،مذكرة نيل شهادة ماجستير -سطيف - 2010/2011.

7. عز الدين هروم ، واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري-قسنطينة-2008/2007.
8. غادة منصور غوث، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبية الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة ،مذكرة نيل شهادة الماجستير ،كلية الإقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، السعودية ،2005.
9. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
10. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير ،جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011/2010.
11. نضال فاروق أبو غين، مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى ،مذكرة نيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ،جامعة الاسلامية، غزة ، 2016/2015.

ج/ المقالات و المؤتمرات و المجالات :

1. حازم محمد الشيشني، "نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2004.
2. حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
3. حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
4. عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002.
5. عبد اللطيف ، حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ، دمشق ، 2006 ، الرقم 21، العدد 141-156.

6. عيسى مرزقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد - بوضياف، مسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009.
7. ماهر موسى درغام و مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي و الإستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، العدد 17(2).
8. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2008، العدد 2، المجلد 11.
9. نادية راضي عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئي على بطاقة الأداء المتوازن في لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد 2.
10. هاني عبد الرحمان العمري، منهجية بطاقة قياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، مقالة علمية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القاهرة، مصر، 2001.
11. هشام عبد الله العباس، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجا، بحث منشور، 2009، العربية 3000، العدد 36.
- د/ المراجع باللغة الأجنبية :

A/ Lives :

1. Alian Burlaud et al , Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 2004.
2. Awore gonbard saintongo et al, Le Balanced Scorecard est-il une nouveauté DESSCES, Paris, 2002/2003.
3. David F, Strategic management, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001.
4. Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008.
5. Jean Brilman, Jacquee Hérard, Les meilleurs pratiques de management, 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2008.
6. Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, l'Essentiel du contrôle de gestion, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2000.
7. Jean Marc Gallaire, Les outils de la performance industrielle, Eyrolles, Paris, 2008.

8. Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007.
9. R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", Harvard business review, Jan –Feb, 1996.
10. R. Paul. Niven, Balanced Scorecard “step by step Maximizing Performance and maintain Results, Publisher: John Wiley & Sons, Inc, New york, 2002.

B/ Périodiques et colloques :

1. I.R. Ababneh, "A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard", Journal of Business Administration, Jordan, Vol.4, No.4.
2. J.T Delaney , M.A Huselid , the Impact of human Resource Measurement Practices On Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, 1996,vol.39 , N 4.
3. L. Y. Chan, "An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organization", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.23, No.2.
4. M. Zaman, "Balanced Scorecard Implementation In Australian Companies : An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", Central Queensland University ,2002.
5. N Venkatraman & V Ramanujam, “Measurement of business performance In strategy research: A comparison approaches”, No.4, (A.M.R), Vol.11,1992.
6. R. Niven, "Balanced Scorecard Step-by-Step For Government And Nonoprofit Agencies", John Wiley and Sons. Inc, Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada, 2003.

هـ-مواقع الأنترنت :

1/- www.balancedscorecard.org.

<http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

3/ Le Benchmarking(Analyse comparative) Concept et mise en place web:

<http://www.3ie.org>.

قائمة الملاحق

- الملحق رقم : 01 استبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

فرع: ادارة اعمال

السنة الثانية ماستر

استبيان

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

الاستراتيجي في منظمات الاعمال

دراسة ميدانية في عينة من منظمات الاعمال بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرانيا
في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل صداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آمليين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة البنوك والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرا واحتراما .'..'

أولاً: البيانات العامة

اسم منظمة الاعمال:

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

03. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

04. المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

05. الصفة الوظيفية:

مدير رئيس مصلحة رئيس قسم إداري

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: البعد المالي					
1	توجد مقاييس مالية محددة بالمنظمة يتم الإعتماد عليها لقياس الأداء المالي.					
2	تستخدم المنظمة النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي تواجهها.					
3	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للمنظمة.					
4	تسعى المنظمة إلى توزيع مواردها على وحدات المنظمات المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .					
5	يتناسب حجم المنظمة مع حجم ونوعية المنتجات المقدمة واستثمارات المنظمة .					
	المجال الثاني: بعد العملاء					
6	تأخذ إستراتيجية المنظمة بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء .					
7	تقدم المنظمة منتجات مختلفة عن منتجات المنظمات المنافسة الأخرى تهدف إلى تحقيق رضا العملاء					
8	تعمل المنظمة على توفير خدمات لعملائها في الوقت المناسب .					
9	تقدم المنظمة المنتجات للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء .					
10	تؤخذ المنظمة شكاوي العملاء دوما بعين الاعتبار .					
	المجال الثالث: بعد العمليات الداخلية					
11	تتوفر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على					

					وضع عمليات المنظمة .	
					تقوم المنظمة بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية .	12
					تقديم المنظمة لعمليات جديدة يساهم في استغلال الموارد الحالية للمنظمة بشكل أفضل .	13
					تسعى المنظمة دوماً إلى تحسين جودة العمليات الداخلية الخاصة بها .	14
					تهتم المنظمة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز .	15
					المجال الرابع: بعد التعلم والنمو	
					تقدم المنظمة برامج تدريبية كافية وملئمة للموظفين .	16
					تستخدم المنظمة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم و النمو لدى موظفيها .	17
					تحرص المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتهتم بهم وتحفزهم .	18
					تهتم المنظمة بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية لها	19
					تسعى إدارة المنظمة إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية .	20

المحور الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء التنظيمي في المنظمة

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	المجال الأول: الهيكل التنظيمي					
21	تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة.					
22	وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات .					
23	علاقات عمل وإشراف واضحة ومحددة .					
24	هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة .					
25	هيكل تنظيمي يحد من السلطة والمسؤولية .					
	المجال الثاني: الثقافة التنظيمية					
26	ثقافة تنظيمية واقعية واضحة تحد من السياسات والممارسات السلبية					
27	ثقافة محفزة تشجع الابتكار والإبداع والتفكير المستقبلي .					
28	ثقافة محفزة مدفوعة بالأداء والعمل على تحقيق النتائج .					
29	ثقافة تشجع طرح ومناقشة الأفكار بحرية وشفافية .					
30	ثقافة تتعايش فيها العادات والثقافات والتقاليد المختلفة .					
	المجال الثالث: المناخ التنظيمي					
31	اجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.					
32	اجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير والتحسين المستمر .					
33	اجواء تسمح للأفراد بإتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي .					
34	اجواء تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفاعلية					

35 اجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية

المحور الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الموارد المتاحة في المنظمة

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: الموارد البشرية					
36	تقوم المنظمة بتدعيم القناعة بتوجهاتها بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية					
37	تعمل المنظمة بشكل مستمر على تطوير قدرات مواردها البشرية.					
38	تشجع المنظمة عملية الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين					
39	تعمل المنظمة على تمكين العاملين فيها من خلال الإسهام والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات.					
40	تقوم المنظمة بدعم العاملين فيها لتحقيق مستويات ولاء عالية					
	المجال الثاني: موارد نظم المعلومات والاتصال					
41	تندفق المعلومات بالمنظمة من المستوى الأعلى إلى الأدنى بسلاسة وسهولة .					
42	تندفق المعلومات بالمنظمة من المستوى الأدنى إلى الأعلى بسلاسة وسهولة.					
43	تندفق المعلومات بالمنظمة بسرعة وبحرية وبانسيابية تامة .					
44	تتوفر وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالمنظمة					
45	هناك انسجام كامل وتناغم عال بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للمنظمة .					
	المجال الثالث: الموارد التكنولوجية					
46	لدى المنظمة فهم كبير لما تعانيه من التغيرات التكنولوجية .					
47	لدى المنظمة فهم واسع لاحتياجاتها التكنولوجية الحالية والمستقبلية .					
48	تقيم المنظمة احتياجاتها التكنولوجية بصورة دورية ومنتظمة .					
49	تتم استثمارات المنظمة بالتكنولوجيا في الوقت الأكثر ملاءمة .					
50	يتم تطوير التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي .					
	المجال الرابع: الموارد المالية					
51	لدى المنظمة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية .					
52	تلتزم المنظمة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية					
53	تتابع المنظمة المستويات المحققة لإنجازاتها والمتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة .					
54	لدى المنظمة متابعة دورية ومنتظمة لتكاليف منتجاتها					
55	لدى المنظمة معرفة واضحة بمختلف أهدافها المالية والمرتبطة بتدني التكاليف.					

المحور الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

الرقم	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	المجال الأول: قطاع الأعمال					
56	لدى المنظمة معرفة جيدة بأعمال المنظمات الأخرى					
57	لدى المنظمة معرفة جيدة برأي الجمهور المتعاملين معها					
58	تقوم المنظمة بتقييم دوري وفعال لما يعينها من أعمال ونشاطات					
59	تقوم المنظمة بقياس ومتابعة ومعرفة مؤشرات أدائها					
60	تتسم المنظمة بإدارتها الفعالة لعلاقاتها بمورديها					
	المجال الثاني: نظام التخطيط					
61	تطور المنظمة وتلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة أولوياتها					
62	تعتمد المنظمة عمليات ومنهجيات تخطيطية تسهم بجودة القرارات المستقبلية					
63	تعتمد المنظمة عملية تخطيطية تستجيب لمختلف احتياجاتها التنظيمية					
64	تستطيع المنظمة التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة بالتخطيط لمواجهة التغيرات البيئية .					
65	تدعم المنظمة عمليات وبرامج ومبادرات البحث والتطوير					
	المجال الثالث: الخطة الحالية					
66	تعتمد المنظمة نظام متابعة وتقييم إنجاز أهدافها الكمية وغاياتها المحددة					
67	تطبق المنظمة نظام إنجاز وتنفيذ محكم وواضح .					
68	لدى المنظمة نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خططها التشغيلية					
69	تولي المنظمة عناية خاصة لخططها وتتميز بمتابعة مديريها لإنجاز تلك الخطط					
70	لدى المنظمة مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية					
	المجال الرابع: الاستراتيجية الحالية					
71	تحقق المنظمة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم منتجاتها الحالية					
72	تحقق المنظمة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم المنتجات الجديدة					
73	تعد المنظمة قدوة ومثالا يحتذى به من قبل المنظمات الأخرى					
74	تطرح وتقدم المنظمة منتجات تناسب مع احتياجات المتعاملين					
75	تقدم المنظمة مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات ذات العلاقة بعملها					

نشكركم على حسن تعاونكم

-الملحق رقم : 02 اختبار الثبات ألفا كرونباخ

كل فقرات الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	75

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	5

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	15

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,682	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	5

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	5

المحور الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	5

-الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرونوف كولمنجروف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		M1	M2	M3	M4	TOTAL
N		52	52	52	52	52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9366	3,6411	3,6742	3,7214	3,8702
	Std. Deviation	1,08576	1,08531	1,06926	1,06447	1,07914
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,144	,137	,126	,109
	Positive	,125	,109	,109	,109	,109

Negative	-,134	-,144	-,137	-,126	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z	,852	,741	,845	,684	,753
Asymp. Sig. (2-tailed)	,647	,452	,563	,724	,654

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

-الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	52	3,9839	1,09151	,19604
Q2	52	3,8129	1,00215	,21591
Q3	52	3,9387	1,03591	,18606
Q4	52	4,0710	1,00394	,21623
Q5	52	4,0645	,99785	,17922
Q6	52	3,7677	1,01600	,18248
Q7	52	4,0645	1,03071	,18512
Q8	52	3,8097	1,16027	,20839
Q9	52	4,0524	1,01106	,21751
Q10	52	3,8065	1,16674	,20955
Q11	52	3,7839	1,06151	,22657
Q12	52	3,8194	1,08855	,19551
Q13	52	3,7484	1,10661	,21671
Q14	52	3,6516	1,05952	,19030
Q15	52	3,7742	1,00304	,21607
Q16	52	3,5097	1,13118	,20317
Q17	52	3,6677	1,04830	,18828
Q18	52	3,7161	1,09151	,19604
Q19	52	3,6677	1,07963	,19391
Q20	52	3,7484	1,08682	,23112
Q21	52	3,5613	1,03591	,18606
Q22	52	3,6484	1,02758	,18456
Q23	52	3,5419	1,12451	,20197

Q24	52	3,4806	,99244	,17825
Q25	52	3,6581	1,03684	,25806
Q26	52	3,6032	1,16490	,20922
Q27	52	4,6645	1,06256	,19084
Q28	52	3,5161	,96163	,17271
Q29	52	3,6871	,98919	,17766
Q30	52	3,5226	1,13687	,20419
Q31	52	3,6161	1,20750	,21687
Q32	52	3,4710	1,20394	,21623
Q33	52	3,6032	1,01176	,18172
Q34	52	3,6194	1,05749	,18993
Q35	52	3,5484	1,13763	,24024
Q36	52	3,5065	1,01388	,18210
Q37	52	3,7397	1,16027	,20839
Q38	52	3,6194	1,03218	,22131
Q39	52	3,6000	1,06458	,19120
Q40	52	3,5710	1,17592	,21120
Q41	52	3,7710	1,08756	,19533
Q42	52	3,6161	1,09151	,19604
Q43	52	3,6258	1,23044	,22099
Q44	52	3,7935	1,04624	,18791
Q45	52	3,5226	1,16582	,20939
Q46	52	3,7871	1,08578	,19498
Q47	52	3,6710	1,00394	,21623
Q48	52	3,6677	1,16859	,20988

Q49	52	3,5290	1,02443	,18399
Q50	52	3,5617	1,08538	,21120
Q51	52	3,8612	1,06458	,20939
Q52	52	3,8533	1,08756	,10739
Q53	52	3,9614	1,08669	,10433
Q54	52	3,9619	1,09119	,21738
Q55	52	4,0655	1,06649	,20839
Q56	52	3,9129	1,06221	,11435
Q57	52	3,8197	1,02727	,20929
Q58	52	3,7621	1,09650	,11935
Q59	52	4,0373	1,09775	,23934
Q60	52	3,8285	1,08952	,12452
Q61	52	3,7949	1,07253	,14432
Q62	52	3,8452	1,06454	,12422
Q63	52	3,6237	1,08951	,13462
Q64	52	3,7451	1,07753	,21120
Q65	52	3,8432	1,05654	,20939
Q66	52	3,7224	1,05987	,10738
Q67	52	3,6241	1,04321	,10433
Q68	52	3,6984	1,06951	,21738
Q69	52	3,5432	1,07753	,20839
Q70	52	3,7745	1,08684	,11435
Q71	52	3,8254	1,08426	,20929
Q72	52	3,7684	1,09623	,11935
Q73	52	3,8887	,926596	,23934
Q74	52	3,6874	,86754	,12452
Q75	52	3,7325	1,05451	,14432
M1	52	3,9366	1,08576	,12423
P1	52	3,8498	,90528	,13468
P2	52	3,8776	1,08564	,12456
P3	52	3,7942	1,07528	,14431
P4	52	3,7682	1,09537	,12425
M2	52	3,6411	1,08531	,13467
X1	52	3,5225	1,07394	,13462
X2	52	3,6685	1,09621	,12457
X3	52	3,5413	1,07830	,19546
M3	52	3,6742	1,06926	,19204

Z1	52	3,6097	1,06469	,19518
Z2	52	3,6355	1,12829	,20265
Z3	52	3,7128	1,05722	,18168
Z4	52	3,6756	1,08361	,24164
M4	52	3,7214	1,06447	,16665
Y1	52	3,8985	,98632	,27361
Y2	52	3,7457	1,02458	,26569
Y3	52	3,6654	1,08852	,12166
Y4	52	3,7854	1,07753	,13462
TOTAL	52	3,8702	1,07914	,19382

- الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	5,468	51	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	51	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	51	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	51	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	8,303	51	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	51	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	51	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	51	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	51	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	51	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	51	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	51	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	51	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	51	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	51	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	51	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	51	,003	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	51	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	5,373	51	,004	,54839	,0764	1,0204
Q21	5,387	51	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	51	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	51	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	51	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	51	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	51	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	51	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	51	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	51	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	51	,005	,32258	-,0944	,7396
Q31	5,380	51	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126

Q33	7,971	51	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	51	,005	,41935	,0315	,8072
Q35	9,283	51	,000	,54839	,0577	1,0390
Q36	6,429	51	,000	,80645	,4346	1,1783
Q37	5,406	51	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	5,395	51	,008	,41935	-,0326	,8713
Q39	7,230	51	,000	1,00000	,6095	1,3905
Q40	6,124	51	,000	,87197	,4396	1,3023
Q41	6,459	51	,000	,87097	,4720	1,2699
Q42	4,633	51	,003	,51613	,1158	,9165
Q43	4,422	51	,005	,22581	-,2255	,6771
Q44	5,030	51	,001	,19355	-,1902	,5773
Q45	5,041	51	,004	,32258	-,1050	,7502
Q46	4,185	51	,006	,38710	-,0111	,7853
Q47	6,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q48	5,611	51	,000	,96774	,5391	1,3964

Q49	6,136	51	,000	1,12903	,7533	1,5048
Q50	6,259	51	,001	,41935	,3841	,9075
Q51	5,359	51	,001	,91457	,2655	1,3186
Q52	5,469	51	,000	,71269	,3241	,7663
Q53	5,455	51	,001	,41863	,2884	1,3189
Q54	7,772	51	,000	,51335	,5136	1,3518
Q55	4,753	51	,002	,61912	,4842	,5083
Q56	7,452	51	,000	,41214	,2725	1,3186
Q57	5,156	51	,002	,62752	,3673	1,3186
Q58	4,425	51	,000	,51318	,2295	1,3189
Q59	5,925	51	,001	,62926	,5657	,3282
Q60	6,137	51	,000	,42534	,3652	1,1151
Q61	6,954	51	,001	,31847	,7245	1,7286
Q62	5,671	51	,001	,56625	,3678	1,3414
Q63	7,915	51	,003	,31612	,7433	1,5696
Q64	4,437	51	,000	,39578	,3173	1,7286
Q65	5,383	51	,000	,56753	,7231	1,3414
Q66	3,767	51	,001	,31612	,3353	1,5696
Q67	6,912	51	,002	,31951	,7434	1,7286
Q68	7,959	51	,000	,56654	,3173	1,3414
Q69	5,282	51	,000	,31612	,7236	,9696
Q70	7,937	51	,000	,61852	,3772	1,7286
Q71	6,711	51	,000	,56214	,7432	1,3414
Q72	7,644	51	,001	,81452	,3173	1,5696
Q73	8,493	51	,003	,91657	,7933	1,7286
Q74	6,205	51	,000	,56224	,9313	1,3414
Q75	5,854	51	,001	,51612	,2734	1,5696
M1	7,116	51	,002	,31313	,3353	,7286
P1	3,264	51	,000	,56224	,7722	1,3414
P2	4,025	51	,001	,71612	,6313	1,5696
P3	7,782	51	,002	,41313	,8745	1,7286
P4	6,449	51	,001	,56623	,3373	1,3414
M2	4,534	51	,003	,61612	,6727	,5696
X1	3,203	51	,001	,41113	,4393	1,3460
X2	6,147	51	,000	,71512	,5761	1,5696
X3	8,290	51	,000	,21934	,7250	1,3104
M3	5,733	51	,002	,53422	,3110	1,2411
Z1	4,621	51	,001	,64127	,5343	1,0504
Z2	7,115	51	,000	,57526	,4373	1,3410

Z3	6,847	51	,001	,74032	,3411	1,1395
Z4	5,891	51	001	,56224	,8745	1,3414
M4	7,032	51	,000	,77419	,4820	1,1664
Y1	6,661	51	,000	,90968	,5111	1,3083
Y2	5,779	51	,001	,74194	,3409	1,1429
Y3	4,040	51	,005	,58280	,1913	,9743
Y4	5,410	51	,002	,76359	,2661	1,0611
TOTAL	6,458	51	,002	,67018	,2743	1,0660

الملخص:

يعد موضوع قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي من المواضيع المهمة في فعالية أداء منظمات الاعمال، كونه يصف العناصر الأساسية في تحقيق نجاح الإستراتيجية، حيث ظهر تطور جديد في أسلوب التقييم وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن، والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة والتقييم على الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالية، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية أداء منظمات الاعمال، ويعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم أداء الإستراتيجي لمنظمات الاعمال، ويعكس تحقيق أهدافها الإستراتيجية والأهداف الفرعية، بالإضافة إلى تقييم المبادرات التي يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، تقييم الأداء، منظمات الاعمال.

Abstract :

The issue of measuring and evaluating strategic performance is one of the important topics in the effectiveness of the performance of business organizations, as it describes the basic elements in achieving the success of the strategy, as a new development appeared in the evaluation method by introducing what was termed the balanced performance card, which is one of the techniques for measuring and evaluating strategic performance in strategic management, This method is distinguished from other methods of monitoring and evaluating performance in combining financial performance measures with non-financial performance measures, which are easily traceable and linked to the performance strategy of business organizations. subcommittees, in addition to evaluating the initiatives that are being put in place to help achieve the objectives .

Keywords: balanced scorecard, strategic performance, performance appraisal, business organizations.

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلميجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي اسقله:

الطالب (ة): مهوش ياسين المولود بتاريخ: 17 نوفمبر 1996 بـ المسيلة
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 901047122 والصادرة بتاريخ: 19.02.06 من: بلدية قرنة المسيلة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: حور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإقليمي

في منزلتي الأعمال "دراسة ميدانية لبيئة خري منظمات الأعمال بالمسيلة"
 أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حور بتاريخ: 2023.06.06

التوقيع والبصمة

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



معة محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م: علوم التسيير

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة):
المولود(ة) بتاريخ: 1996 / 10 / 18 ب:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 00938705 الصادرة بتاريخ: 2017 / 01 / 18 عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023 / 2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
في منظمات الأعمال دراسة ميدانية في عينات من منظمات الأعمال بالسلك

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023 / 06 / 06

التوقيع و البصمة