

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق استراتيجية المؤسسة:

دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام ONAB بأم البواقي

د. السعيد بريكة ود. فريد خميلي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أم البواقي

#### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية المؤسسة بالمجمع الشرقي لأغذية الأنعام بأم البواقي. ولأجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من عمال المجمع لأجل الإجابة عنها. وتم تحليلها واختبار فرضياتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. خلصت الدراسة إلى وجود أثر موجب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

الكلمات المفاتيح: بطاقة الأداء المتوازن، استراتيجية المؤسسة، مجمع شرقي لأغذية الأنعام.

*L'effet de l'application de Balanced ScoreCard sur la stratégie de l'entreprise: Cas de l'Office National 'Aliment de Bétail (ONAB) de l'Est (Oum-El Bouaghi)*

#### Résumé

Le but de l'étude est de déterminer l'effet de l'application de la Balanced ScoreCard sur la stratégie de l'entreprise ONAB " Office National d'Aliment de Bétail de l'Est (Oum El Bouaghi)". Afin d'atteindre l'objectif de l'étude un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon de travailleurs de l'ONAB. Le programme statistique (SPSS) a été utilisé pour l'analyse des questionnaires et le test d'hypothèses. L'étude a conclu qu'il existe un impact positif de l'application de la Balanced ScoreCard sur la stratégie de l'entreprise au seuil de signification de 0,05.

**Mots-clés:** Balanced Scorecard, stratégie de l'entreprise, Office National d'Aliment de Bétail (ONAB) de l'Est.

*The impact of Applying the Balanced Scorecard on the Enterprise's strategy: Case of the East National Diwan of Foods for cattle (Oum El-Bouaghi)*

#### Abstract

This study aimed to investigate the impact of applying Balanced Scorecard on the Enterprise's Strategy at the National Diwan of Foods for cattle east (Oum El Bouaghi). In order to achieve this objective, a survey questionnaire was designed and distributed to a sample of worker's Diwan. It was collected and analyzed and the hypotheses were tested using SPSS statistical program. The study concluded that there is a positive impact for the application of the Balanced Scorecard on the enterprise's strategy at the 0.05 level of significance.

**Key words:** Balanced ScoreCard, Enterprise's Strategy, National Diwan of Foods for cattle east.

## مقدمة

تواجه المؤسسات في هذا الوقت الراهن إشكالية قياس وتقييم أدائها مما دفعها إلى البحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم الذي يعمل على التطبيق الأمثل لإستراتيجيتها. تلعب مؤشرات الأداء دورا كبيرا في المؤسسة من خلال إعطاء صورة واضحة، دقيقة وحقيقية للإدارة العليا عما هو كائن بالمؤسسة، حتى يتسنى لها التصحيح والتصويب. كما تبرز أهمية مؤشرات الأداء في انعكاسها على أعمال المؤسسة إذ تعمل على زيادة قدراتها وكفاءتها، وتطوير تنافسياتها في القطاع.

وبغية الوصول إلى أنظمة قياس أداء فعالة، فقد تم التوصل إلى تركيبة لنظام قياس الأداء يجمع بين كل الجوانب المرتبطة بنشاط وبيئتها، أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن (Balanced ScoreCard (BSC بواسطة David et Kaplan Robert Norton، ويعتمد هذا المؤشر على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، كما يجب ان يكون هدف كل فرد ويسعى لتحقيقه.

## إشكالية الدراسة:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها في أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط، الذي تركز عليه المقاييس التقليدية، بل إنها تركز على أربعة أبعاد أساسية في المؤسسة وهي: البعد المالي، وبعد العملاء (الزبائن)، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وهذا ما جعل هذه البطاقة فعالة كونها توازن بين كل الأبعاد التي يجب على المؤسسة أن تهتم بها. ومن ثم تتبلور العلاقة الجدلية بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة، ويمكن صياغة إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الآتي:

## ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؟

من خلال التساؤل الرئيسي نقدم جملة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

- ✓ ما أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؟
- ✓ ما أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؟
- ✓ ما أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؟
- ✓ ما أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة ، سيتم طرح الفرضية الرئيسة الآتية:

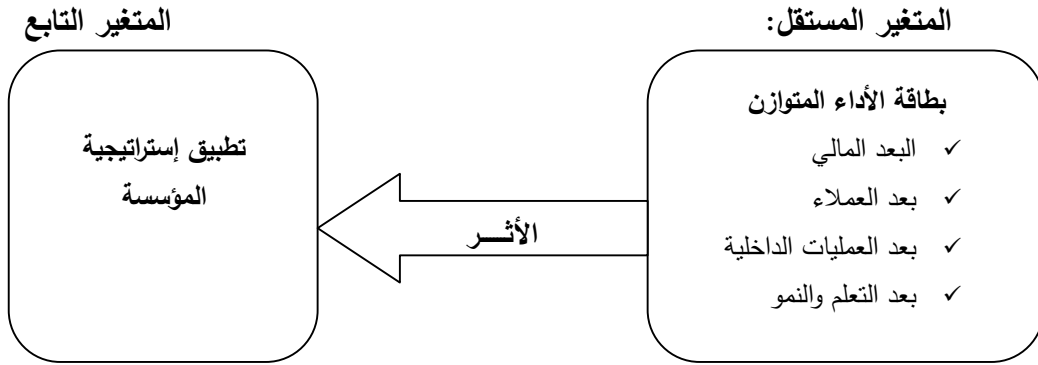
الفرضية الرئيسة: "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية

المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05)". وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05).

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق استراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق استراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05).
- أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة من:
- ✓ **الأهمية العملية:** إذ تمثل رصيذا معرفيا يمكن إثراء المجال العلمي بها، كما يمكن إثراء المكتبات أيضا بها.
- ✓ **الأهمية العملية:** من خلال القيام بدراسة حالة في مؤسسة جزائرية ومن ثم العمل على تقديم نتائج ومقترحات لفائدة مدراء المؤسسات لعلهم يقومون بالانتفاع بها.
- أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:
- ✓ معرفة بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأبعادها؛
- ✓ التطرق إلى إستراتيجية المؤسسة وأهم مبادئها؛
- ✓ معرفة الأثر بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق استراتيجية المؤسسة.
- نموذج الدراسة:** سيتم الاعتماد على النموذج الآتي:

### الشكل (01) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

**منهج الدراسة:** سيتم الاعتماد على المنهجين:

✓ **المنهج الوصفي** من خلال التطرق للجانب النظري لهذه الدراسة.

✓ **المنهج التحليلي:** من خلال القيام بتحليل نتائج الدراسة.

**الدراسات السابقة :**

دراسة نعيمة يحيوي، 2008، بعنوان: **بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة**، ولقد تم التطرق في هذه الدراسة إلى تحديد ماهية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مبينة لمكوناتها الأربعة وهي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن ومن ثم بيان كيفية إعدادها عن طريق تحديد حجم المؤسسة، كما تم القيام بدراسة حالة في مؤسسة جزائرية وهي ملبنة الأوراس للحليب.

دراسة رضوان محمد الغناتي، 2004، بعنوان: بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام شركات المقاولات في الأردن باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم فقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من شركات قطاع المقاولات في الأردن ، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك شركتين اثنتين فقط تستخدمان بطاقة الأداء المتوازن.

ووضع الباحث العديد من التوصيات لفائدة الشركات من بينها ضرورة تبني شركات المقاولات الأردنية نظام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها الشامل وعدم الاقتصار على المؤشرات المالية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تهتم بدراسة الأثر بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق إستراتيجية المؤسسة، وهذا ما لم تنطرق إليه الدراسات السابقة.

#### -الإطار النظري للدراسة:

##### 1- مدخل لبطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة" كما عرفت أيضا بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما عرفت أيضا بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية كمقاييس للمخرجات ومقاييس الأداء غير المالية كمسببات أداء هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية، وذلك في إطار سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن<sup>(2)</sup>.

كما عرفها كابلن ونورتن (Kaplan and Norton) على أنها: "إحدى أدوات نظام المحاسبة الحديثة، تهتم بقياس الأداء في الشركات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"<sup>(3)</sup>.

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال منافعها العديدة عند استخدامها في المؤسسات ويمكن إجمال أهمها في الآتي<sup>(4)</sup>:

- ✓ أداة فعالة لتزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- ✓ تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- ✓ تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.

- ✓ تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، وتدنية وقت الاستجابة، وتحسين النوعية، وتأكيد العمل الجماعي؛...
- ✓ تلزم المدراء بدراسة كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- ✓ تترجم الرؤية والاستراتيجية.
- ✓ تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
- ✓ تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- ✓ المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
- ✓ تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- ويتطلب الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تعمل معا، من خلال العلاقات السببية بين كل منها لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي<sup>(5)</sup>:
- ✓ **المنظور المالي:** والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال الآتي: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟
- ✓ **منظور العملاء:** والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال الآتي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية، فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر بها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟
- ✓ **منظور العمليات والأنشطة الداخلية:** والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال الآتي: لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟
- ✓ **منظور التعلم والنمو:** والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال الآتي: لكي ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال، ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟

## 2- مدخل للاستراتيجية:

الاستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في الميدان العسكري، "بهدف دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك"<sup>(6)</sup>، وانطاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يرى كلاوسفيتز (Clausewitz) وهو خبير عسكري أن الإستراتيجية عبارة عن ترابط ثلاثة عناصر، وهي<sup>(7)</sup>: "تركيز القوات، واقتصاد القدرات، وحرية التحرك"، ونظرا للتشابه الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، بدأ الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة عمليات التسيير والإدارة في المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات الناجحة تحرص على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين، بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

ويعرفها Chandler على أنها: "تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية بغرض تحقيق هذه الأهداف"<sup>(8)</sup>.

ويؤكد Porter على "سعي الإستراتيجية للحصول على وضعية ذات مردودية ودائمة في إطار القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع، وهو مستوحى من الاقتصاد الصناعي"<sup>(9)</sup>.

ولصياغة الاستراتيجية فإنه لا بد من توفر المبادئ الآتية<sup>(10)</sup>:

✓ من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات، إن عدم ملاءمة وانسجام الوسائل المستخدمة مع الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور.

✓ عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، وهذا يجنب المؤسسة المفاجآت غير المرحة والمربكة.

✓ من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تروم تحقيقه.

✓ من المهم أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعية.

✓ التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشى والحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها مع الوضع الراهن.

✓ من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.

### 3- علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتطبيق إستراتيجية المؤسسة:

يمثل تطبيق الإستراتيجية أحد الأهداف الأساسية التي يجب أن تركز عليه المؤسسات فكما نجحت المؤسسة في ذلك حققت النتائج المرجوة ولعل أحد الأسباب المساعدة في ذلك هو العمل على ربط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن مع إستراتيجية المؤسسة، ويتم تحقيق الربط بين مقاييس الأداء للأهداف المختلفة داخل المؤسسة بالاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة من خلال ثلاث علاقات أساسية هي<sup>(11)</sup>:

#### علاقة السبب والنتيجة:

ومن هذه العلاقة، فإنه يتم تحديد مؤشر لقياس الهدف في ظل المخرجات التي تم التوصل إليها كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل، فمثلا إذا كان الهدف مثلا في تقديم خدمة ما بعد البيع للعملاء فإن المؤسسة تعتمد على مقاييس الأداء قد تكون نسبة شكاوى العملاء ومن ثم العمل على خفض نسبتها إلى أدنى حد وذلك من خلال جعل نشاط الصيانة الدورية والمتابعة ذا جودة عالية مع هؤلاء العملاء، ومن هنا فإنه يمكن القول إن ما يبذل من مجهودات وينفق من تكاليف في مجال الصيانة ينعكس أثره في ضوء علاقة السبب والنتيجة إلى وضع أفضل كمؤشر نسبة شكاوى العملاء لأن الهدف الإستراتيجي للمؤسسة هو تحقيق رضا العميل.

#### محركات الأداء:

يتمثل محرك الأداء في كل ما يجعل العامل يبذل أقصى جهد له من أجل تحقيق الأهداف والذي يتمثل في الحوافز المادية والمعنوية، فأداء العامل في المصنع، أو الموظف عند تقديمه الخدمة، أو المدير في إدارته لقسم يتوقف على المحرك الأساسي لهذا الأداء.

### العلاقة الارتباطية والمتداخلة ذات التأثير المالي على المؤسسة:

إن الهدف الأساسي للمؤسسة من جراء استعمالها لبطاقة الأداء المتوازن هو زيادة الربحية وتحسين أدائها. وعليه فإن المكونات الثلاثة الأخيرة لبطاقة الأداء المتوازن (منظور التعلم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء) تركز في نهاية الأمر على الجانب المالي. ويجب أن يكون هذا الربط المستهدف هو بين الهدف الاستراتيجي للمؤسسة ومقاييس قياس مستوى محركات الأداء، ومقاييس لقياس النتائج النهائية، فمثلاً إذا صممت المؤسسة هدف تعظيم الأرباح كهدف الإستراتيجي فستكون المؤشرات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف هي تبني تشكيلة متميزة من المنتجات بحيث إن هذه التشكيلة تحقق أفضل ربحية ممكنة، وبالطبع فإن هذا لا يحدث في إطار منفصل عن المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن BSC بل يرتبط بكل منها من حيث (12):

✓ قد يصعب تحقيق هذه التشكيلة بدون تأهيل العاملين وتميز قدراتهم على إنتاجها بشكل فني ومهني (منظور التعلم والنمو).

✓ عمليات تهيئة لخطوط الإنتاج وتجهيز إعداد المواد الخام اللازمة وعناصر الإنتاج بشكل يحقق وفراً أكبر في التشكيلة الجديدة (العمليات الداخلية).

✓ إقناع العملاء باستهلاك حجم أكبر من المنتج صاحب هامش المساهمة الأكبر (منظور العملاء).

✓ انعكاس الآثار الخاصة بالمنظورات الثلاثة السابقة على الجانب المالي في تعظيم هامش المساهمة.

كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المؤسسة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في استراتيجية المؤسسة (سواء بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وبين عمليات المؤسسة، إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ومن هنا فإن لبطاقة الأداء المتوازن الدور الكبير في تطبيق استراتيجية المؤسسة من خلال:

✓ إمكانية توضيح وترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها لجميع العاملين وبكل دقة.

✓ العمل على ربط الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف كل المستويات التنظيمية.

✓ توجد هناك التغذية العكسية (المرتدة) وهي ذات العلاقة بالاستراتيجية والتعلم والتي تؤدي إلى تصحيح مختلف الانحرافات التي قد تقع في الأداء.

- الإطار العملي للدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل عمال الوحدة التابعة للمجمع الشرقي لأغذية الأنعام (ONAB)، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 78 عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 50 عاملاً، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستمارة) عليهم، وقد تم استردادها بالكامل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: سيتم تحليل إجابات عينة الدراسة على الاستمارة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وهذا باستخراج وتحليل الأساليب الإحصائية الآتية:

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

- الارتباط والانحدار من أجل معرفة علاقة الارتباط بين المتغيرات والأثر بينهما.

## صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل Crombach Alpha والجدول الموالي يبين نتائج معامل Crombach Alpha للاستبيان ككل:

الجدول (01) معامل Cronbach Alpha لقياس ثبات الاستبيان

معامل Cronbach Alpha	
0.757	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن عامل الفا كرونباخ للاستبيان بلغ 75.7% وهي نسبة مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة ومن ثمة صلاحيتها للتحليل الإحصائي. تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه متغير بطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي:

الجدول (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للبعد المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأثر
1	تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل يؤدي إلى تحسين الأداء.	3.54	1.0114	4	مرتفع
2	توفر المؤسسة مصادر تمويل كافية تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها.	3.50	1.074	5	مرتفع
3	هناك تناسب بين أسعار المنتجات وعدد ونوعية الخدمات المقدمة.	3.76	0.960	3	مرتفع
4	النظام المحاسبي المعمول به فعال ومفهوم	4.20	0.857	1	مرتفع جدا
5	تتوفر المؤسسة على أقسام متخصصة لتحسين الأداء	3.12	1.154	7	مرتفع
6	معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة.	3.20	1.088	6	مرتفع
7	هناك إمكانية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الموارد المالية المتاحة.	4.02	0.869	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.87	1.5488		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "النظام المحاسبي المعمول به فعال ومفهوم" بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.857)، فيما حصلت الفقرة "هناك إمكانية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الموارد المالية المتاحة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.87)، وانحراف معياري (0.869). وجاءت الفقرة "هناك تناسب بين أسعار المنتجات وعدد ونوعية



الخدمات المقدمة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري (0.690). وحصلت الفقرة "تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل يؤدي إلى تحسين الأداء" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.54)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (1.014). وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "توفر المؤسسة مصادر تمويل كافية تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.50) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87) وانحراف معياري (1.074)، في حين حصلت الفقرة "معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة" على المرتبة السادسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.20) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87) وانحراف معياري (1.1154)، وأخيراً، جاءت الفقرة "تتوفر في المؤسسة أقسام متخصصة لتحسين الأداء في المؤسسة" بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.12) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (1.1154).

بعد العملاء

الجدول (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعء العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأثر
1	تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق درجة الرضا للزبائن.	3.92	1.104	1	مرتفع
2	تعمل المؤسسة على دراسة وتحليل أذواق زبائنهم.	3.40	1.278	8	مرتفع
3	يفضل معظم الزبائن التعامل مع المؤسسة عن غيرها من المنافسين (الحاليين والمحتملين).	3.76	1.001	4	مرتفع
4	يقع عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن ضمن حدود المتوقع.	3.78	1.016	3	مرتفع
5	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل شكاوي الزبائن من أجل العمل على إرضائهم.	3.90	0.974	2	مرتفع
6	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح له.	3.66	1.136	5	مرتفع
7	تقدم المؤسسة خدمات للزبائن ذات ربحية مرتفعة بشكل متميز.	3.26	1.192	9	متوسط
8	تستخدم المؤسسة مقاييس لقياس رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.	2.84	1.132	10	متوسط
9	تقوم المؤسسة بالترويج المناسب لمنتجاتها.	3.46	1.81	7	مرتفع
10	تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها إلى زبائنهم في أماكن تواجدهم.	3.64	1.274	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.6360	0.9117		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد العملاء، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق درجة الرضا للزبائن" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.92) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.636) وانحراف معياري (1.104). وحصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل شكاوي الزبائن من أجل العمل على إرضائهم" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري (0.974)، في حين حصلت الفقرة "يقع عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن ضمن حدود المتوقع" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.636) وانحراف معياري بلغ (1.016)، وجاءت الفقرة "يفضل معظم الزبائن التعامل مع المؤسسة عن غيرها من المنافسين (الحاليين والمحتملين)" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.636) وانحراف معياري بلغ (1.001)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح له" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.66)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري (1.136). وحصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها إلى زبائنها في أماكن تواجدهم" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.64)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري (1.274). فيما حصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بالترويج المناسب لمنتجاتها" على المرتبة السابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.46)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.636). وبلغ الانحراف المعياري (1.81)، وجاءت في المرتبة الثامنة الفقرة "تعمل المؤسسة على دراسة وتحليل أنواق زبائنها" بمتوسط حسابي (3.40)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.636) وانحراف معياري (1.278)، وجاءت الفقرة "تقدم المؤسسة خدمات للزبائن ذات ربحية مرتفعة بشكل متميز"، في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.26)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري بلغ (1.192). وأخيراً، جاءت الفقرة "تستخدم المؤسسة مقاييس لقياس رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم" في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.94)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.636) وانحراف معياري (1.132).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد المالي كان مرتفعاً، وهو ما يؤشر على مدى مساهمة بعد العملاء في تطبيق إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

#### بعد العمليات الداخلية

الجدول (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد العمليات الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأثر
1	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أسلوب ونوعية المنتجات المقدمة باستمرار وتوفرها في الوقت المناسب.	3.06	1.361	4	متوسط
2	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المؤسسة وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن بكفاءة وفاعلية.	3.24	1.222	3	متوسط
3	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل	3.32	1.203	2	متوسط

				الضياع في الوقت.	
متوسط	5	1.097	3.02	تقوم إدارة المؤسسة بتقويم العمليات الداخلية لتحقيق أهدافها.	4
مرتفع	1	1.215	3.56	تستجيب المؤسسة لشكاوي الزبائن من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	5
متوسط	6	1.136	2.66	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للعمال عنصري الاستقرار والانسجام.	6
متوسط	7	1.163	2.58	يتم تقديم خدمات جديدة (مستحدثة) من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة.	7
		1.5910	3.3743	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستجيب المؤسسة لشكاوي الزبائن من أول مرة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.3743) وانحراف معياري (1.215)، وتحصلت الفقرة "تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.3743) وانحراف معياري بلغ (1.203)، وجاءت الفقرة "يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المؤسسة وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن بكفاءة وفاعلية" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.222)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة "تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أسلوب ونوعية المنتجات المقدمة باستمرار وتوفيرها في الوقت المناسب" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.3743) وانحراف معياري (1.361)، وتحصلت على المرتبة الخامسة الفقرة "تقوم إدارة المؤسسة بتقويم العمليات الداخلية لتحقيق أهدافها" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.02)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري بلغ (1.097)، في حين حصلت الفقرة "تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للعمال عنصري الاستقرار والانسجام" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.66)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.3743) وانحراف معياري (1.136). وأخيراً، جاءت الفقرة "يتم تقديم خدمات جديدة (مستحدثة) من أجل استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.3743) وانحراف معياري بلغ (1.162).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعدها العمليات الداخلية كان متوسطاً، وهو ما يؤشر قدرة ومساهمة بعدها العمليات الداخلية في تطبيق إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

## بعد التعلم والنمو

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأثر
1	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملئمة للموظفين.	2.46	1.092	8	ضعيف
2	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	3.76	1.205	1	مرتفع
3	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المؤسسة قيمة مضافة.	3.48	1.297	2	مرتفع
4	يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار في مختلف المجالات	3.20	6.972	3	متوسط
5	تعمل إدارة المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	2.94	1.268	5	متوسط
6	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمؤسسة سنوياً.	2.33	0.917	7	ضعيف
7	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز.	2.96	1.399	4	متوسط
8	تنخفض نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى.	2.34	1.081	6	ضعيف
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2.9350	1.0877		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (2.9350) وانحراف معياري (1.205)، وجاءت الفقرة "ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المؤسسة قيمة مضافة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.48)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.9350)، وانحراف معياري (1.297)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار في مختلف المجالات" بمتوسط حسابي (3.20)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.9350)، وانحراف معياري بلغ (6.972). وحصلت الفقرة "يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز" على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.96)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري بلغ (1.399)، فيما حصلت الفقرة "تعمل إدارة المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية" على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.94)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.9350)، وانحراف معياري (1.268)، وجاءت الفقرة "تنخفض نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى أماكن أخرى" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.34)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.9350) وانحراف معياري (1.081). وجاءت الفقرة "يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمؤسسة سنوياً" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي

(2.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري بلغ (0.917)، وأخيراً، تحصلت الفقرة "تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين" على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.46)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.9350)، وانحراف معياري بلغ (1.092). تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه متغير إستراتيجية المؤسسة:

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لمتغير الإستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	مستوى الأثر
8	1.233	3.52	إستراتيجية المؤسسة واضحة المعالم.	مرتفع
11	1.391	3.06	تقوم المؤسسة بصياغة رؤية مستقبلية فعالة.	متوسط
10	1.693	3.46	رسالة المؤسسة واضحة وشاملة.	مرتفع
7	1.279	3.58	أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة.	مرتفع
9	1.216	3.47	تتسم أهداف المؤسسة بالقبول.	مرتفع
6	1.191	3.64	أهداف المؤسسة قابلة للقياس.	مرتفع
12	1.097	3.02	ترتبط الأهداف الإستراتيجية لمؤسستكم بميزة تنافسية تعبر عن الأهمية الإستراتيجية.	متوسط
2	0.890	4.06	الأهداف الإستراتيجية بمؤسستكم قابلة للتطوير.	مرتفع
13	1.116	2.98	يتوفر لدى مؤسستكم نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	متوسط
5	1.069	3.86	إن التركيز على الجانب المالي يساعد على تحقيق إستراتيجية المؤسسة.	مرتفع
3	0.937	3.97	اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات الزبائن أدى إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة.	مرتفع
1	0.808	4.20	تفعيل العمليات الداخلية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.	مرتفع جدا
4	1.116	3.98	اعتماد المؤسسة على سياسة تعليم وتطوير مواردها البشرية من شأنه أن يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	مرتفع
	1.0858	3.7400	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الاستراتيجية، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تفعيل العمليات الداخلية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.808)، وحصلت على المرتبة الثانية فقرة "الأهداف الإستراتيجية بمؤسستكم قابلة للتطوير" من حيث الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وانحراف معياري بلغ (0.890)، وتحصلت فقرة

"اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات الزبائن أدى إلى تحقيق استراتيجية المؤسسة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.97)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74) وانحراف معياري (0.937)، في حين تحصلت فقرة "اعتماد المؤسسة على سياسة تعليم وتطوير مواردها البشرية من شأنه أن يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وبنحرف معياري بلغ (1.116)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "إن التركيز على الجانب المالي يساعد على تحقيق استراتيجية المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74) وانحراف معياري (1.069)، وحصلت الفقرة "أهداف المؤسسة قابلة للقياس" على المرتبة السادسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (1.191)، فيما حصلت على المرتبة السابعة فقرة "أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة" بمتوسط حسابي (3.58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (1.279). وجاءت فقرة "استراتيجية المؤسسة واضحة المعالم" في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.233)، وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة "تتسم أهداف المؤسسة بالقبول" بمتوسط حسابي (3.47) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (1.216)، وحصلت فقرة "رسالة المؤسسة واضحة وشاملة" على المرتبة العاشرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.693)، فيما حصلت على المرتبة الحادي عشر فقرة "تقوم المؤسسة بصياغة رؤية مستقبلية فعالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.391)، وفي المرتبة الثانية عشر جاءت فقرة "ترتبط الأهداف الاستراتيجية لمؤسستكم بميزة تنافسية تعبر عن الأهمية الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.097)، وأخيرا، وفي المرتبة الثالثة عشر جاءت فقرة "يتوفر لدى مؤسستكم نظام إداري قادر على الاتصال بسهولة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (2.98) وبنحرف معياري بلغ (1.116).

- اختبار فرضيات الدراسة:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (07): نتائج اختبار أثر البعد المالي على تطبيق إستراتيجية المؤسسة

Sig*	DF	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	0.147	0.044	0.209	أثر البعد المالي على تطبيق استراتيجية المؤسسة
	48				
	49				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد المالي على تطبيق استراتيجية المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.209) عند مستوى (0.05) وبمعامل تحديد بلغ (0.044)، أي أن ما قيمته (0.044) من التغيرات في استراتيجية المؤسسة ناتج عن التغير في البعد

المالي، كما بلغت درجة التأثير (0.209)، وهذا ما يعني أن الزيادة بوحدة في البعد المالي يؤدي إلى الزيادة في تطبيق استراتيجية المؤسسة بـ (0.209) وحدة، وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى.

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لمقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05)

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (08): نتائج اختبار أثر بعد العملاء على تطبيق استراتيجية المؤسسة

Sig*	DF	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	0.228	0.036	0.191	أثر بعد العملاء على تطبيق استراتيجية المؤسسة
	48				
	49				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول وجود أثر ذا دلالة إحصائية لبعد العملاء على تطبيق وتحقيق استراتيجية المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.191) عند مستوى (0.05)، وبمعامل تحديد (0.0336) أي أن ما قيمته (0.036) من التغيرات في استراتيجية المؤسسة ناتج عن التغير في بعد العملاء، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.191) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة في بعد العملاء يؤدي إلى زيادة في تطبيق إستراتيجية المؤسسة بقيمة (0.191) درجة، وهذا يؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق استراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05)

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (09): نتائج اختبار أثر بعد العمليات الداخلية على تطبيق استراتيجية المؤسسة

Sig*	DF	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية		معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	1	0.152	0.05	0.223	أثر بعد العمليات الداخلية على تطبيق استراتيجية المؤسسة
	48				
	49				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذا دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية على تحقيق وتطبيق استراتيجية المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.223) عند مستوى (0.05)، وبمعامل تحديد بلغ (0.05)، أي أن ما قيمته (0.05) من التغيرات في استراتيجية المؤسسة ناتج عن التغير في مستوى العمليات الداخلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.223)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة في

مستوى العمليات الداخلية يؤدي إلى زيادة في نسبة تطبيق استراتيجية مؤسسة (ONAB) بقيمة (0.223) درجة، وهذا ما يؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق استراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05)

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين بعد التعلم والنمو وتطبيق إستراتيجية المؤسسة، كما هو موضح في الجدول:

الجدول (10): نتائج اختبار أثر بعد التعلم والنمو على تطبيق استراتيجية المؤسسة

Sig*	DF	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	البيان
0.000	1	0.352	0.124	0.352	أثر بعد التعلم والنمو على تطبيق استراتيجية المؤسسة
	48				
	49				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أثر بعد التعلم والنمو بتحقيق استراتيجية المؤسسة (ONAB)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو على تحقيق استراتيجية المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.352) عند مستوى (0.05)، وبمعامل تحديد بلغ (0.124) أي أن ما قيمته (0.124) من التغيرات في مستوى تطبيق إستراتيجية المؤسسة ناتج عن التغير في مستوى التعلم والنمو. كما بلغت درجة التأثير (0.352)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة في مستوى التعلم والنمو يؤدي إلى زيادة في مستوى تطبيق استراتيجية المؤسسة (ONAB) بقيمة (0.352) وحدة، وهذا ما يؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق استراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05)

#### ❖ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Sig*	DF	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	البيان
0.000	1	0.430	0.122	0.35	أثر بطاقة الأداء المتوازن على تطبيق استراتيجية المؤسسة
	48				
	49				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على تحقيق إستراتيجية المؤسسة (ONAB)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.35) عند مستوى (0.05)، وبمعامل تحديد بلغ (0.122) أي أن ما قيمته (0.122) من التغيرات في مستوى تطبيق إستراتيجية المؤسسة ناتج عن استعمال بطاقة الأداء المتوازن. كما بلغت درجة التأثير (0.352) وهذا يعني أن استعمال بطاقة الأداء المتوازن بوحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى تطبيق إستراتيجية المؤسسة (ONAB) بقيمة (0.352) وحدة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على تطبيق إستراتيجية المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05)**

### خاتمة

إن نجاح العملية التقييمية يبقى مرهوناً بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بمجموعة من مؤشرات الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الشامل للمؤسسة. وهذا الأداء الذي يعكس طموحات ومطالب جميع فئات أصحاب المصالح، من: عمال، ومساهمين، ومؤسسات مالية، وموردين، وزبائن، ومجتمع محلي... وبالتالي فإن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين جميع هذه الأطراف. وهنا يبرز نموذج بطاقة الأداء كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن، وذلك لأنه يبين على نحو أعمق ما يحدث في المؤسسة. كما أن الإضافة الحقيقية التي جلبها نموذج (BSC) تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمديرين تمكنهم من ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة، وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة محل اهتمام بطاقة الأداء المتوازن: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

✓ إن بطاقة الأداء المتوازن لها أداة مبتكرة تستعمل لقياس الأداء وهي تختلف عن الأدوات التقليدية كونها لا تهتم بالجانب المالي فقط بل يمتد الأمر إلى غير ذلك لتقيس أبعاداً أخرى ذات أهمية للمؤسسة، أي أنها تجمع بين الأدوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية، والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل.

✓ توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً كاملاً لفائدة المسيرين والذي من خلاله يمكن المضي قدماً في ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء.

✓ توفر بطاقة الأداء المتوازن العديد من المعلومات وفي شتى الميادين ومن ثم فهي تعتبر مغزياً فعالاً لنظام المعلومات الإدارية في المؤسسة.

✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تطبيق إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تطبيق إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تطبيق استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تطبيق استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن ومستوى تطبيق استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

### اقتراحات الدراسة

- بناء على نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم المقترحات والتوصيات الآتية:
  - ❖ ضرورة التزام المؤسسات الجزائرية بتطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة وخاصة العمل على تصميم رؤية ورسالة إستراتيجية واضحة وتحديد الأهداف بدقة وتوضيحها لكافة العمال.
  - ❖ ضرورة قيام المؤسسات بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية والاستفادة منها كما يجب عليها أن تعد المؤسسة نفسها للتعامل مع المنافسة العالمية بوضع استراتيجيات توسعية لاقتحام بعض الأسواق، وبوضع استراتيجيات دفاعية لمواجهة استراتيجيات المؤسسات الأجنبية التي يتوقع أن تعمل في السوق المحلي.
  - ❖ ضرورة إيجاد الثقافة المناسبة لقبول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الجزائرية وذلك بالعمل على إيجاد القادة المناسبين لذلك.
  - ❖ ضرورة الاستعانة بالخبرات العالمية في مجال الإدارة الاستراتيجية وتشجيع إقامة المشروعات المشتركة مع المؤسسات العملاقة للتعلم والنمو والاستفادة من خبراتها الاستراتيجية.
  - ❖ ضرورة أن تتعلم المؤسسة محل الدراسة من المؤسسات العالمية الرائدة في صناعتها والعمل على الاستفادة منها خاصة فيما تعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
  - ❖ العمل على دمج العمل ببطاقة الأداء المتوازن بصورة آلية من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها وليتخذ القرار في وقته.
  - ❖ الاستفادة من خبرات الشركات التي تستعمل بطاقة الأداء المتوازن وخاصة بتكوين الأفراد المناسبين في الشركات الرائدة.
  - ❖ إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في المؤسسة على كيفية تطبيقها بشكل فعال، والاستفادة من المزايا التي تحققها للمؤسسة من وراء ذلك.

### الهوامش:

- 1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 192.
- 2- عادل جواد الرفاتي، " مدى قدرة المنظمات الأهلية بغزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 28.
- 3- سناء جبيرات وأحلام خان، " نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06 و 07 ماي 2012، ص 11.

- 4- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 154.
- 5- محمد محمود يوسف، "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 138.
- 6- كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 21.
- 7- Gerry Johnson et autres, « Stratégique », 7ème édition, Pearson, paris, 2005, P 22.
- 8- Alfred Chandler, « Stratégies et Structures de L'entreprise », les éditions d'Organisation, Paris, 1989, p 76.
- 9- Michael Porter, « l'Avantage Concurrentiel (Comment Devancer ses Concurrents et Maintenir son Avance ) » , Dunod, Paris, 2005, p 11.
- 10- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 26-27.
- 11- محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 163.
- 12- المرجع السابق، ص 164-166.

### قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم الظاهر، نعيم، "الإدارة الاستراتيجية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2- الرفاتي، عادل جواد، "مدى قدرة المنظمات الأهلية بغزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.
- 3- الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 4- جبيرات، سناء. وخان، أحلام، "نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06 و 07 ماي 2012.
- 5- صبحي إدريس، وائل محمد. ومنصور، طاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 6- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. غربية، رمضان فهيم، "التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 192.
- 7- محمد، يوسف، محمد، "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.
- 8- Gerry, Johnson. et Autres, « Stratégique », 7ème édition, Pearson, Paris, 2005.
- 9- Chandler, Alfred, « Stratégies et Structures de L'entreprise », les éditions d'Organisation, Paris, 1989.
- 10- Porter, Michael, « l'Avantage Concurrentiel (Comment Devancer ses Concurrents et Maintenir son Avance), Dunod, Paris, 2005.