

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
شعبة العلوم المالية و المحاسبة، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان:

**دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي
للمؤسسة
دراسة حالة (عينة من المؤسسات بولاية ورقلة)**

من إعداد الطالب : أوليدي محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : **/09/2020

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	(أستاذ محاضر - ب)	أ/ الدكتور بوخاري عبد الحميد
مشرفا	(أستاذ)	أ/ الدكتور عباده عبد الرؤوف
ممتحنا	(أستاذ مساعد)	أ/ الدكتور بن طجين محمد عبد الرحمان

السنة الجامعية 2020/2019

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
شعبة العلوم المالية و المحاسبة، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير
بعنوان:

**دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي
للمؤسسة**

دراسة حالة (عينة من المؤسسات بولاية ورقلة)

من إعداد الطالب : أوليدي محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/09/**

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	(أستاذ محاضر - ب)	أ/ الدكتور بوخاري عبد الحميد
مشرفا	(أستاذ)	أ/ الدكتور عباده عبد الرؤوف
ممتحنا	(أستاذ مساعد)	أ/ الدكتور بن طجين محمد عبد الرحمان

السنة الجامعية 2020/2019

الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره ، أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فظهر
بسماحته تواضع العلماء و برحابته سماحة العارفين اهدي هذا العمل إلى أبي الذي لم
ينخل علي يوما بشيء.

و إلى أُمي التي زودتني بالحنان و المحبة .

أقول لهم : انتم وهبتموني الحياة و الأمل و أنشأتموني على شغف الاطلاع و المعرفة .

و إلى إخوتي و أسرتي جميعا

ثم إلى كل من علمني حرفا أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

شكر

أتقدم بالشكر والتقدير الجزيلين إلى كل من :

✚ الأستاذ المشرف **الدكتور عباده عبد الرؤوف** على كل المساعدات المقدمة وعلى كرم فضله وعظيم جهده.

✚ أساتذتي الذين ساهموا في تكويني وسهروا على تعليمي من الابتدائي إلى ما بعد التدرج , ادعوا الله من خالص قلبي أن يسدد خطاهم ويبارك ويزكي أعمالهم بما ينفع به امتنا الحبيبة.

✚ الذين وقفوا بجانبني وسهروا على مساعدتي بجامعة غرداية .

✚ الذين أعانوني من قريب أو بعيد بالكتابة والتصحيح أو حتى التوجيه والنصيحة اذكر

إلى كل هؤلاء خالص التقدير والاحترام , متمنيا لهم التوفيق والسداد.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة و تأثير بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة , وذلك من خلال التركيز على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بعدا ببعدها وتأثيرها في تقييم الأداء الإستراتيجي , حيث اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي , الذي يعتمد علي جمع البيانات عن الظاهرة و تفسيرها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات. وقد تم استخدام الاستبيان لاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من مجموعة من المؤسسات الإقتصادية.

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن و عملية تقييم الأداء الإستراتيجي بمؤسسات عينة الدراسة, كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعوامل البيئة الإقتصادية .

الكلمات المفتاحية : بطاقة ، أداء ، متوازن ، تقييم ، إستراتيجي ، بعد مالي ، بعد عملاء ، بعد عمليات داخلية ، بعد تعلم و نمو.

Abstract

This study aimed to identify the extent of the contribution and effect of the balanced scorecard in evaluating the strategic performance of the institution, by focusing on the axes of the balanced scorecard as one of the axes and its effect in evaluating the strategic performance, as the study relied on the descriptive analytical approach, which depends on data collection On the phenomenon and its interpretation using the SPSS statistical program for data analysis.

The questionnaire was used to explore the study sample, which is composed of a group of economic institutions.

The results of the study also revealed the existence of a statistically significant relationship between the balanced scorecard and the process of evaluating the strategic performance in the institutions of the study sample, as well as the existence of statistically significant differences attributed to the factors of the economic environment.

Keywords: Card, performance, balanced, evaluation, strategic, financial axis, customer axis, internal operations axis, learning and growth axis.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية
27	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
29	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
62	المصادر والمراجع
65	الملاحق

قائمة الجداول
الأشكال و الملاحق

08	الجدول (1-1) الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة
24	الجدول (2-1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
29	الجدول (1-2) سلم ليكارت الخماسي
32	الجدول (2-2) محاور بطاقة الأداء المتوازن
32	الجدول (3-2) زوايا تقييم الأداء الإستراتيجي
33	الجدول (4-2) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية له
34	الجدول (5-2) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية له
34	الجدول (6-2) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية له
35	الجدول (7-2) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية له
35	الجدول (8-2) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له
36	الجدول (9-2) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني و الدرجة الكلية له
37	الجدول (10-2) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية له
37	الجدول (11-2) الصدق البنائي لأبعاد الدراسة
39	جدول (12-2) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة (ألفا كرونباخ).
40	الجدول (13-2) مقياس ليكرت الخماسي
40	الجدول (1-3) توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس
41	الجدول (2-3) توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر
42	الجدول (3-3) توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي
43	الجدول (4-3) توزيع نسبة المستجوبين حسب مدة الخدمة (الخبرة)
44	الجدول (5-3) نتائج تحليل فقرات البعد المالي
46	الجدول (6-3) نتائج تحليل فقرات بعد العملاء (الزبائن)
47	الجدول (7-3) نتائج تحليل فقرات بعد العمليات الداخلية
48	الجدول (8-3) نتائج تحليل فقرات بعد التعلم والنمو
50	الجدول (9-3) نتائج تحليل فقرات بعد الكفاءة والفاعلية
51	الجدول (10-3) نتائج تحليل فقرات بعد رضا الزبون
53	الجدول (11-3) نتائج تحليل فقرات بعد الربحية
54	الجدول (12-3) معامل ارتباط بيرسون بين البعد المالي و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.
54	الجدول (13-3) معامل ارتباط بيرسون بين بعد العملاء و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
55	الجدول (14-3) معامل ارتباط بيرسون بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
55	الجدول (15-3) معامل ارتباط بيرسون بين بعد العملاء و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة
55	الجدول (16-3) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر بطاقة الاداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	1-1
07	محاور بطاقة الأداء المتوازن	2-1
11	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	3-1
12	العلاقة بين الكفاءة و الفاعلية ، و الأداء	4-1
30	نموذج الدراسة	1-2
41	توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس	2-2
42	توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر	3-2
43	توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي	4-2
44	توزيع نسبة المستجوبين حسب الخبرة المهنية	5-2

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	إستمارة الاستبيان	1
69	التكرارات	2
83	العلاقة بين المتغيرات	3
88	العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع	4
93	المتوسطات	5
101	معامل ألفا كرونباخ	6

المقدمة

أ - توطئة :

على إثر تزايد مستويات المنافسة بين مختلف المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة ، مما جعل هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها، و كذا اكتشاف مزايا تنافسية جديدة و استغلالهما لأطول مدة زمنية ممكنة. و من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن ، و التي أولى رجال الأعمال و الباحثون اهتماما واسعا بها ، و حقق استعمالها في بعض المؤسسات نجاحا باهرا حولها من مجرد أداة من للإدارة العامة إلى نظام متكامل و ضروري للإدارة الإستراتيجية الفعالة. هذه الأداة لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان معمولا به من قبل من خلال أنظمة القياس السابقة ، و إنما هدفها هو تحقق التوازن بين أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم و النمو من خلال قياس التوازن و الانسجام بينهم . لذلك سنحاول توضيح دور محاور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية موضوع دراسة الحالة .

ب- طرح الإشكال الرئيسي :

على ضوء ما سبق ذكره في هذا المدخل ، تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الجوهري التالي:

❖ ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية موضوع الدراسة ؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ فيما تتمثل بطاقة الأداء المتوازن ، و ما هي مرتكزاتها ؟

❖ فيما يتمثل الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، و كيف يتم تقييمه ؟

❖ هل توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين محاور بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي؟

ت- فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

1- الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين البعد المالي و تقييم الأداء الإستراتيجي

للمؤسسة ،

2 الفرضية الثانية توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد الزبائن و تقييم الأداء الإستراتيجي

للمؤسسة ،

3 الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد الأنظمة الداخلية وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ،

4 - الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد التعليم التنظيمي وتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ،

ث- مبررات اختيار الموضوع:

الجانب الشخصي :

- * فرصة لاستكشاف أحدث أدوات مراقبة التسيير؛
- * رغبتني لطلاب في التعمق بجوانب هذا الموضوع و الإحاطة به بشكل أكبر.

الجانب الموضوعي :

- * حداثة الموضوع و محدودية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المستويين الوطني و العربي؛
- * الرغبة في تحديد مكامن الداء و المعوقات التي تحد من استعمال هذه الأداة على مستوى المؤسسات؛
- * تماشي موضوع الدراسة مع التخصص المدروس.

ج- أهداف الدراسة:

نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي موضحة فيما يلي :

- * سنتعرف بشكل مفصل على بطاقة الأداء المتوازن، و نوضح أهم الوظائف التي يمكن أن تؤديها، و نركز على دورها الأهم باعتبارها نظام للإدارة الإستراتيجية و اعتمادها على معايير مالية و غير لمالية؛
- * التركيز على إبراز دور تقييم الأداء الاستراتيجي في الرفع من قيمة المؤسسة و حصتها السوقية .

ح- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- * التعريف ببطاقة الأداء المتوازن و التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء و رجال الأعمال؛
- * مساعدة المنظمة على الاستفادة من مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية الرشيدة ؛
- * عرض أداة مهمة تساعد المنظمة على الإدارة الإستراتيجية الجيدة و تمكنها من صياغة و متابعة و تقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيماً.

خ- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة ، في الحدود المكانية و الزمانية وسوف نتكلم عن هذه الحدود في النقاط

التالية :

- ✓ **الحدود المكانية** : شملت مدينة ورقلة الواقعة بالجنوب الشرقي من الجزائر وهي عاصمة الإقتصاد الوطني بثرواتها البترولية ، و العدد الهائل من المؤسسات بها ، وقد شملت الدراسة عينة من مسيري المؤسسات الإقتصادية و استقصاء آرائهم بالموضوع ، واستخلاص النتائج التي تخدم أغراض البحث، باستعمال عدة نماذج لتحليلنا للمعلومات المجمعة خلال هذا العمل.
- ✓ **الحدود الزمنية** : الجانب النظري تمت معالجته بنظريات ومقاربات علمية حديثة ، وأما الجانب التطبيقي فكان من بداية شهر افريل 2020 إلى غاية جويلية 2020.

د- منهج الدراسة وأدوات البحث:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث ، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث .
- أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي والاستدلالي باستعمال، برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 22 (statistical package for social sciences)
- أما أداة جمع البيانات التي اعتمدها في دراستنا فتمثلت في استمارة استبيان موجهة لمجموعة من المسيرين و المساهمين ببعض المؤسسات الإقتصادية بوقلة للإجابة عنها .

ذ- مرجعية الدراسة:

- **مصادر ثانوية:** ويشتمل على المؤلفات، المجالات والمذكرات ومداخلات الملتقيات .
- **مصادر أولية:** ويشتمل على الاستبيان سابق الذكر .

و- صعوبات الدراسة:

- بشكل عام تمثلت صعوبات البحث فيما يلي:
- ✓ **ثقافة التكم** التي مازالت تنتهجها المؤسسات الجزائرية و رفضها التعاون مع الطلبة الباحثين بحجة سرية المعلومات وعدم الاهتمام و اللامبالاة للمواضيع العلمية ؛ وهو ما انعكس على إلغاء بعض من الإستبيانات المسترجعة نظرا لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي بسبب ملئها بطريقة عشوائية أو بسبب نقص جزئي أو كلي في تدوين المعلومات الأساسية في أجزاء الاستبيان ؛
- ✓ **تزامن انجاز بحثنا** هذا بإغلاق كلي للجامعة لأسباب صحية و هو ما أدى إلى صعوبة في التواصل المباشر مع الأساتذة و المؤطرين و المكتبات لجلب المراجع؛
- ✓ **غلق المواصلات** جراء وباء كورونا صعب علينا الانتقال من أجل جمع أكبر عدد من المراجع و حضور الملتقيات ذات الأهمية؛
- ✓ **صعوبة الحصول** على المراجع المتعلقة بالموضوع لأسباب بيروقراطية ؛

✓ انعدام الشفافية لدى بعض الشركات ؛

هـ - هيكل الدراسة :

بناء على ما تم ذكره سابقا وللإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار الفرضيات , تم تناول الدراسة وفق فصلين بعد المقدمة تمثلا في :

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي حيث ركزنا في المبحث الأول على تعريف بطاقة الأداء المتوازن و ميزاتها و عناصرها و محاورها و إعدادها و تصميمها ، ثم تطرقنا إلى مفهوم الأداء ، و الأداء الاستراتيجي ، و تقييم الأداء الاستراتيجي و ميزاته و فوائده و قياسه و أبعاده ، ثم درسنا العلاقة بين المتغيرين ، أما المبحث الثاني تعلق بالدراسات السابقة التي سبق و أن تطرقت لموضوع الدراسة ؛

أما **الفصل الثاني** فتطرقنا فيه إلى الإطار التطبيقي لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال مبحثين؛ يشمل احدهما الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، في حين يحوي الآخر عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

أما **الخاتمة** فقد تطرقنا فيها للإجابة عن الفرضيات مع عرض نتائج الدراسة مع مجموعة من الإقتراحات و التوصيات .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء

المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي

للمؤسسة

تمهيد

إن لكل مؤسسة اقتصادية أهدافا تسعى إلى تحقيقها ، مما يتطلب منها تحديد الخطط والسياسات و المناهج والبرامج المثلى لإدارة مواردها بطريقة سليمة ، و مراقبة النتائج المتوصل إليها و تحديد الانحرافات و العمل على تداركها ، و هذا كله يتطلب الاستعانة بنظام رقابي و تقييمي شامل لقياس أداء المؤسسة ككل ، والذي من شأنه أن يقدم معلومات و مؤشرات هامة لأصحاب القرار تتعلق بمستوى الأداء الذي وصلت إليه ، و يعطي لمجلس إدارتها صورة حقيقية و واضحة عن النتائج المحققة خلال الدورة ، و معدلات تنفيذها و العراقيل و الصعوبات التي اعترضتها ، و كذا مجمل الانحرافات التي حدثت الطرق المناسبة لمعالجتها ، و من أجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية و إضافة لأدوات مراقبة التسيير التقليدية ظهرت أداة حديثة تربط بين المقاييس المالية و غير المالية تعرف باسم "بطاقة الأداء المتوازن" .

و سنستعرض في هذا الفصل المفاهيم الأساسية و الجوانب النظرية حول بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال :

المبحث الأول : عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي

كانت بداية بطاقة الأداء المتوازن عام 1990 بمبادرة من Kaplan and Norton ، حيث قاما بدراسة طبقت في اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للبحث عن طريقة لقياس الأداء الإستراتيجي الشامل، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إدخال مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية في تقييم المؤسسات الاقتصادية و خاصة تقييم الأداء الإستراتيجي.

المطلب الأول : مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن

سننظر في هذا المطلب إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، أهميتها ، محاورها، مكوناتها ، و إعدادها و تصميمها .

الفرع الأول : بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن ولعل من أهمها:

عرفها (Norton and Kaplan 1992) بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخريطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء التي تساهم في إنجاز الأعمال، و وضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي و التنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة¹.

كما عرفها (Rosmarin and Gering 2000) بأنها أداة لتنفيذ الإستراتيجية و المحاسبة عن النتائج المستهدفة، تستخدم لنقل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، بما يضمن تحقيق النتائج وتدعيم موقفها التنافسي².

كما عرفت على أنها نظام لتقويم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها و إستراتيجيتها، ويوازن ما بين المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور النمو والتعلم³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن نستنتج بان بطاقة الأداء المتوازن هي إطار متكامل لقياس وتقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي، و حلقة وصل بين الأداء الاستراتيجي والعمل التنفيذي من جهة ، و بين الرؤية والأهداف المستقبلية للمؤسسة من جهة أخرى.

الفرع الثاني : أهمية و أهداف بطاقة الأداء المتوازن

أوجز Norton and Kaplan ميزات و أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أربع نقاط رئيسية⁴:

1 - توضيح و ترجمة الرؤية و الإستراتيجية ؛

1- kaplan robert david norton. **The blanced scoread; measures review**. Vol170.nol.january/vebruary.1992.p71.

2- K, Rosmarin and., M, Gering. **Sentral beatin management accounting**, Vol 78, No06, 2000,pp 32.33.

3- أبو جزر، حمد أحمد ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني ، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين ، 2012 ، ص26 .

4- kaplan robert david norton. **Op.cit**.p73.

- 2- وضع خطة و تحديد الأهداف الإستراتيجية ؛
 - 3- ربط و توصيل الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس التابعة لها ؛
 - 4- تعزيز استراتيجية التغذية العكسية و التعلم .
- و المقصود من هذه النقاط الرابع¹ هو :
- ارتباط البطاقة بإستراتيجية المؤسسة ، حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس مقسمة على أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم ، وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الأداء؛
 - توفر البطاقة آليات للإتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والأطراف ؛
 - تعمل البطاقة على عرض نتائج البيانات المالية (بظهور الماضي) ، وكذلك تقييم محركات الأداء (تعبر عن الأداء في المستقبل) ، على هدف أن يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل وأهداف الطويلة الأجل ؛
 - تتعامل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد لتقييم الأداء ، تعمل على توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة .

الفرع الثالث : عناصر بطاقة الأداء المتوازن

- تتكون بطاقة الأداء المتوازن من عدة عناصر مهمة تستمد بواسطتها آلية عملها هي²:
- 1- الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: ويتعلق الأمر بالبعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد العملاء ، بعد التعلم و النمو؛
 - 2- العناصر المكونة لكل عنصر: في كل بعد من الأبعاد السابقة تحتوي بطاقة الأداء المتوازن النقاط الآتية :
- الأهداف: الموزعة بشكل متساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وحل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية ، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق ، ومعقولة ، ومحددة بوقت زمني لإتمامها
 - المقاييس: وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا .
 - المقاييس المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا)

1- علي السلمي ، إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، القاهرة ، 2002 ، ص 110 .

2 - عثمانى أمينة و سمسومة عائشة ، قياس و تقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الملتقى الدولي حول فعالية و أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، منشورات مخبر السياسات و الإستراتيجيات الإقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة - الجزائر، الجزء الأول 11-10 نوفمبر 2009 ، ص 269.

عن الهدف المقرر تحقيقه .

- **المبادرات:** تكمن في جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف .

3- العلاقة السببية: بقصد بها الارتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسية لبطاقة ، إذ أن التعلم و النهو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه ، ومن المنطقي أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية هذا الأخير ينعكس على تحقيق درجة عالية من رضا متلقي الخدمة والذي بدوره سوف يعكس في تحسين الأداء المالي.

الفرع الرابع : محاور بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات:

➤ المحور المالي :

يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية ، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة ، ويعتمد هذا البعد على كم من الدخل التشغيلي والعائني على رأس المال اللذان سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المؤسسة¹.

➤ محور الزبائن :

يعد الزبون الراضي موردا هاما للمؤسسة ، فالعلاقة الجيدة معه تنتج عنها سلسلة لعمليات شراء خاصة إذا كانت هذه المشتريات من نفس العلامة ، لهذا السبب يفضل أن تضم المؤسسة مجموعة من وحدات تعرض منتجات مكملة حتى تضمن شراء المنتجات من باقي الوحدات التنفيذية وهذا ما لا تستطيع تحقيقه المؤسسات غير المتنوعة ، وعليه فإن توسيع رسالة التسويق ومسار البيع يسمح للمؤسسات بعرض منتجات عديدة لوحدات تنفيذية مختلفة النفس الزبون.

➤ محور الأنظمة الداخلية:

يمكن لكل مؤسسة أن تحقق اقتصاديات الحجم من خلال تعيين نظاما ما يكون موجودا في كافة الوحدات التنفيذية والحرص على أن يكون هذا النظام مشتركا وذلك لاختصار سلسلة النظم في المؤسسة ككل وتخفيض التكلفة التراكمية والتي تنتج من العمال المسؤولين عن هذا المسار ، مجموع الآلات المستخدمة أو أي عنصر آخر من شأنه أن يكلف المؤسسة إذا لم يوحد هذا المسار وبقي في كافة الوحدات التنفيذية للمؤسسة².

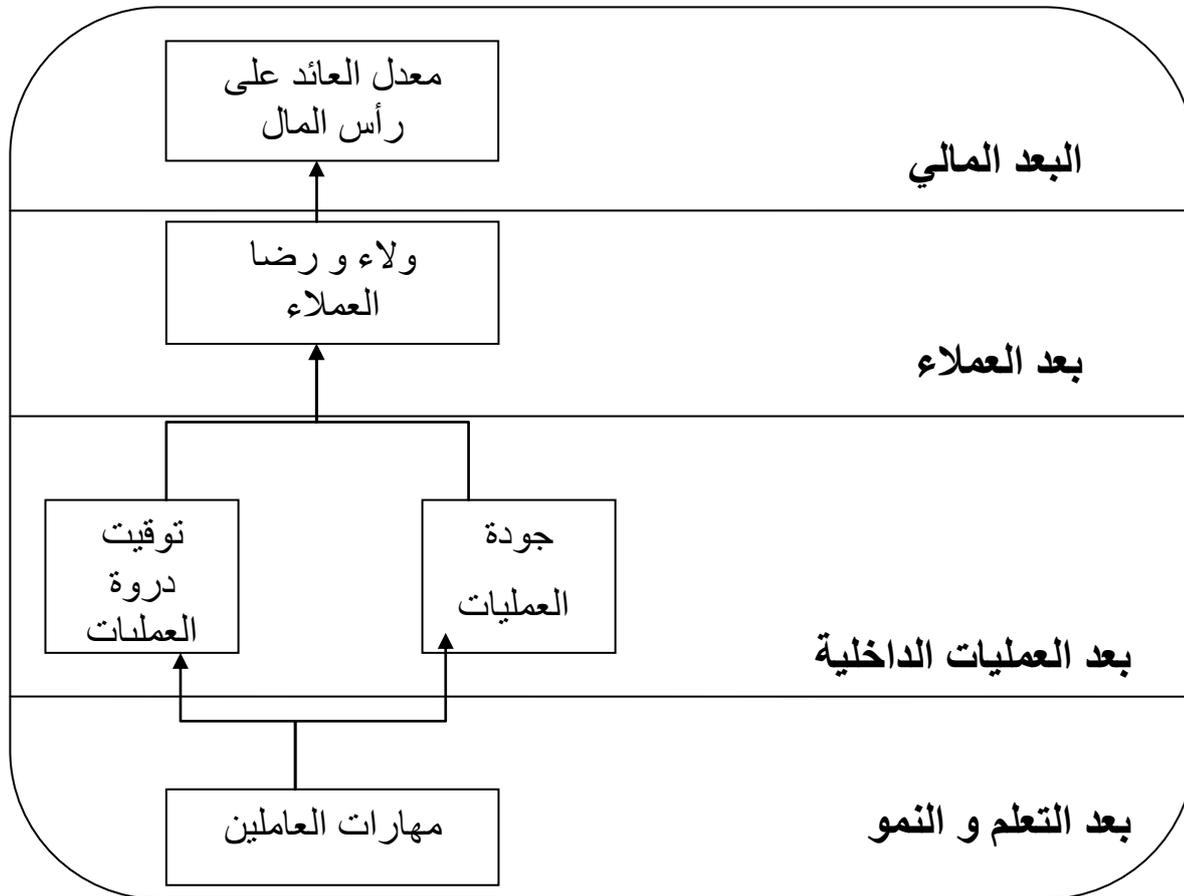
1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن ، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 61.

2- معروف امال و الواحشي وردة ، بطاقة الأداء المتوازنة ، ترجمة لإستراتيجية و قياس للأداء ، دراسة حالة مجمع صيدال ، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه جامعة الجزائر 3 - الجزائر ، 2009 ، ص 09.

➤ محور التعلم التنظيمي :

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية. بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية¹

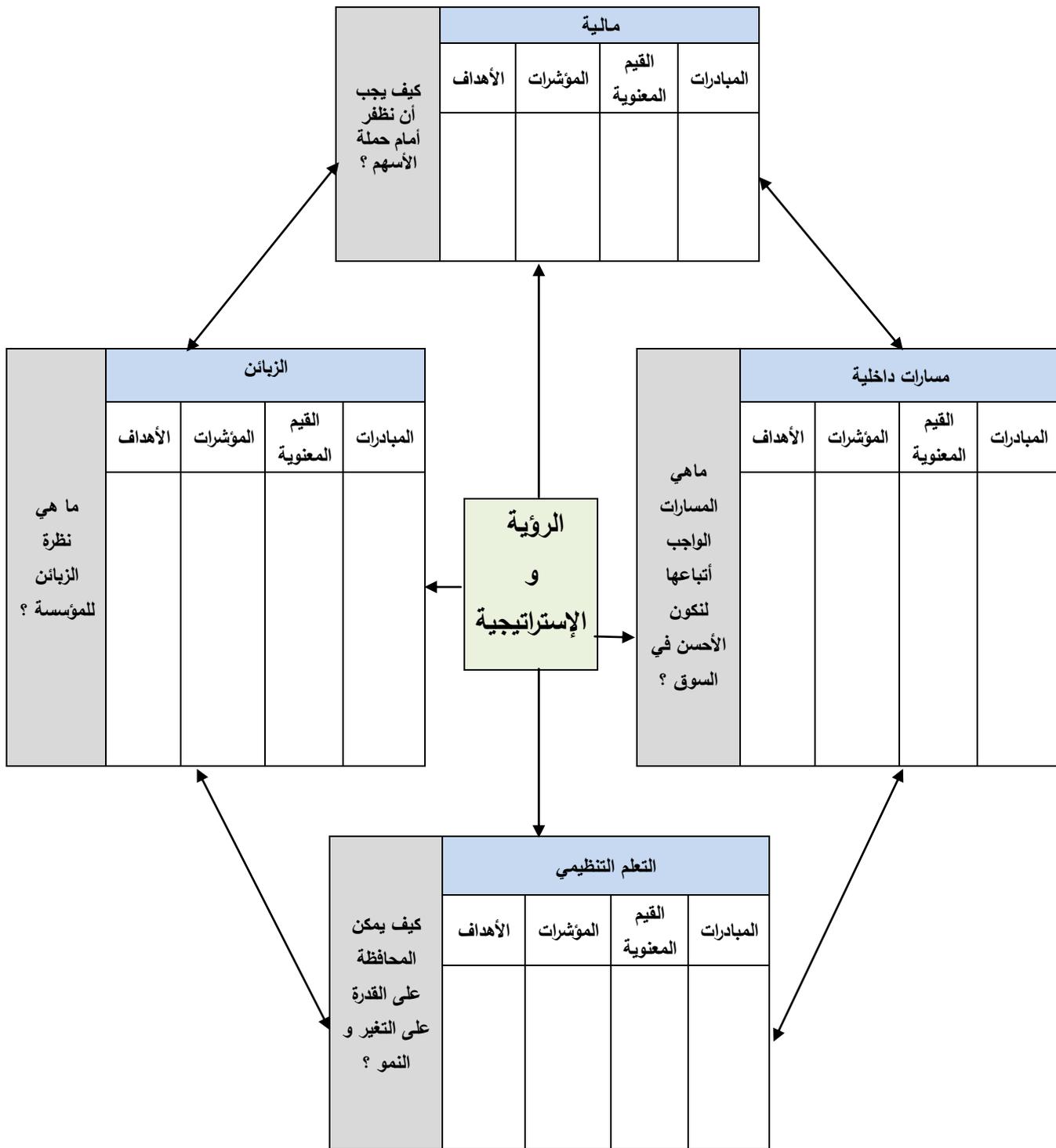
شكل 1.1 العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 ، الطبعة الأولى، ص90.

1- وهيب مقدم ، مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، ص 07.

شكل 2.1 محاور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: kaplan and norton , 1992 , p 222.

الفرع الخامس : إعداد و تشكيل بطاقة الأداء المتوازن.

يمكننا أن نلخص خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل الآتية :

1 . صياغة رسالة المؤسسة و تحديد الرؤية الإستراتيجية :

و يكون ذلك بعد تحديد فريق العمل المناسب ذو الخبرة في العمل و الكفاءة اللازمة و اعتمادا على المعلومات التي تم جمعها مسبقا يجب تحديد رؤية للمؤسسة بحث تحظى بإجماع و توافق في الآراء وخاصة في النقاط الحرجة ، فالرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الوضع التي تصبو أن تصل إليه خلال الفترة القادمة ، فإذا كانت الرؤية محددة سلفا فيمكن مراجعتها وتحديثها ، وتعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها على المدى الطويل ، لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة ، فالرؤية تعبر عن المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها ، فقد تصدر الرؤية من ذهن المدير أو من مجموعة من الأفراد ، ولكن من الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة . ويشير العديد من الباحثين إلى أن الرؤية الفعالة و الجيدة هي التي تلهم الحماس و الفعالية دوما¹.

2 . وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تحديد الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف ، فالإستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل . أي ما هي الإستراتيجيات التي يجب أن نتبعها وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المؤسسة²، و يوضح الجدول الأهداف الإستراتيجية لكل من محركات الأداء الأربعة

جدول رقم 1.1 الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
تنمية وتحسين العقد / تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية / زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
رضا العملاء / الحصة من السوق / العملاء الجدد	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
تحسين طرق الأداء والتشغيل / تبسيط تنوع أجزاء المنتج ابتكار / طرق جديدة	جانب التشغيل الداخلي
التطور التقني في مجال الإنتاج / البحوث و التطوير في مجال المنتجات / تطوي نظم المعلومات والأساليب الإدارية	جانب التطوير والابتكار و التحسين المستمر (النمو والتعلم)

المصدر : محمد أحمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة أداء القياس المتوازن ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 74 .

1- جودة محفوظ أحمد ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية ، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان ، الأردن ، المجلد 11 ، العدد الثاني ، 2008 ، ص 279 .

2- عبد اللطيف عبد اللطيف و تركمان حنان ، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء ، مجلة الجامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، جامعة تشرين كلية الإقتصاد، دمشق ، سوريا ، المجلد 28 ، العدد 1 ، 2006 ، ص 148 .

3 . تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية.

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في الوصول إلى روية المنظمة ، بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة¹.

مثلا : الرفع من أداء الموظفين ، العثور على استثمارات جديدة ، ولوج أسواق جديدة ... الخ .

و بعد تحديد عوامل النجاح نقوم بوسم الخريطة الإستراتيجية و التي تحتوي على تسلسل منطقي و دقيق لأهداف المؤسسة في شكل تصوري و مخطط سلس الفهم لكل عمال المؤسسة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، و تكمن أهمية الخريطة في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لرؤية كيفية ربط الأعمال التي يقومون بها مع جميع أهداف المؤسسة ، ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة .

4 . اختيار القياسات و ربطها بالأهداف الإستراتيجية :

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب و لكن أداة للإدارة الإستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية و إلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها و لا يوجد ما يربطها مع إستراتيجية المؤسسة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة، و إنما من كونها تثبت عددا محدودا من التوجهات الإستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية ملحقة بنظام خاص للقياس، و هناك ثلاثة عناصر أساسية تساعد في ربط القياسات بإستراتيجية المؤسسة، وهي: **العلاقات السببية ، المحددات المالية ، الإحتكام إلى النتائج المالية**².

5 . تحديد و تطوير العمل³:

في هذه الخطوة ، يتم صياغة الأهداف و وضع خطة العمل ، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين ، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية ، ويجب أن تتفق مجموعة العمل على قائمة أولويات ، و على جدول زمني تقاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة . وتعتبر مقياس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية و التنفيذية ، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة ، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف

1- عبد اللطيف عبد اللطيف ، تركمان حنان ، مرجع سابق ، 2006 ص 148.

2- وهيب مقدم ، مرجع سابق ، ص 11

3- صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2012 ص 45.

الإستراتيجية ، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات ، و من أمثلة مقاييس الأداء نذكر :

في نشاط البحث و التطوير تكون مقاييس الأداء هي عدد البحوث الناجحة ، عدد المنتجات المطورة ، أو المبتكرة ، تكاليف البحوث و الأفكار ... الخ ، أما في نشاط تصميم المنتجات تكون مقاييس الأداء هي الوقت المستغرق في تصميم كل منتج ، تكلفة كل منتج ... الخ.

6 . تحديد الأهداف التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع ، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأهداف ، و تدعيم البرامج ، وثقافة المؤسسة ، ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أنها تؤثر على كل العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم¹.

7 . متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن:

تتم عملية تقييم الأداء من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة والحكم عليها من خلال استخدام الأداء ، و ذلك يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء السابق وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية (الفروع والأقسام) وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسة أخرى و خاصة المؤسسات المنافسة الرائدة ؛

و في هذه المرحلة تقوم المؤسسة متابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية (كل ثلاثة أشهر) أو شهرية ، أو عرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام ، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي و رسم الأهداف و تخصيص الموارد² ؛ و يمكننا تجسيد هذه الخطوات في المخطط التالي:

1- زياد عبد الحليم الذبيبة ، مدى تطبيق الأداء المتوازن في المصارف التجارية اليمنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية ، العدد التاسع، جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2011 ص 154.

2- صالح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص 47

شكل 3.1 خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن ، المنصورة ، مصر ، 2006 ، ص 221 ، 222

المطلب الثاني : مفاهيم حول تقييم الأداء الاستراتيجي.

تعتبر عملية تقييم الأداء الإستراتيجي من أهم وظائف الإدارة الحديثة إن لم نقل أهمها على الإطلاق ، لان أي مؤسسة لا يمكنها الاستمرار إلا إذا قيمت و قومت أخطاءها السابقة وذلك بتحديد مستوى أداء وحداتها للتعرف على مواقع القوة والضعف فيها و للاستثمار في نقاط القوة و تصحيح إختلالات الضعف ، كما تعد عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل معرفة مدى وصولها إلى أهدافها ، على أساس أن النتائج المنتظرة هي انعكاس لأداء المؤسسة حيث تتيح عملية

تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف معرفة مكامن الخلل ومحاولة تصويب الأداء غير الفعال للوصول و تطويره إلى الأداء فعال و مستدام.

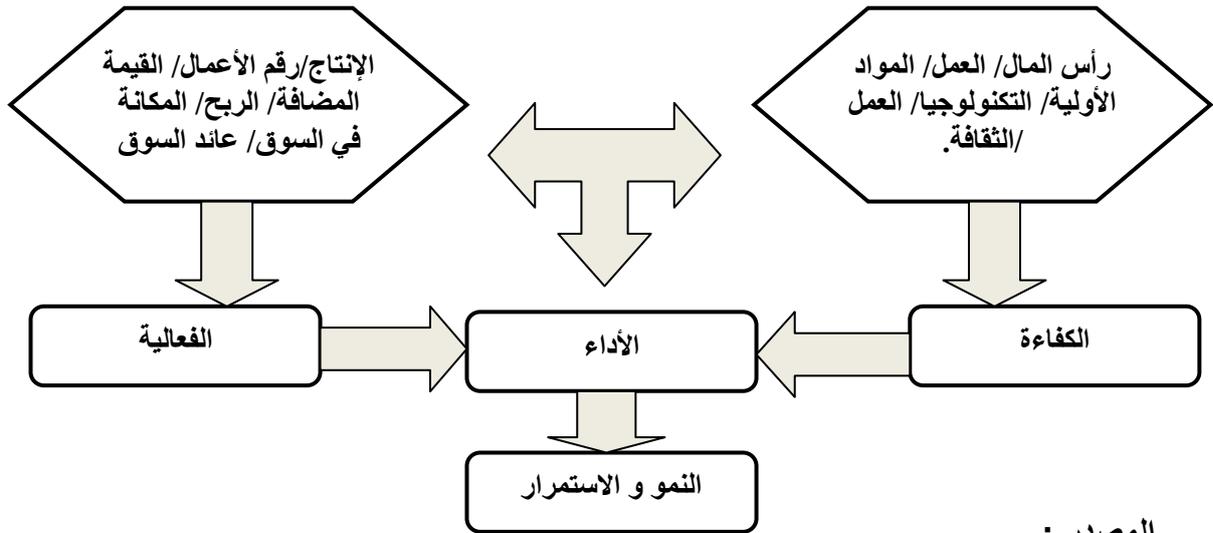
الفرع الأول: تعريف الأداء.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال؛ حيث يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، ويمكن ذكر بعض التعاريف لهذا المفهوم منها انه : انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها¹.

كما يعرف على انه : البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن ، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم².

و من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء هو عملية انعكاس لمدى استغلال المؤسسة لمختلف الموارد الموجودة لديها سواء مادية أو بشرية ، ومقارنتها بالأهداف الموضوعية من طرفها ، فالأداء يرتبط دوماً بمفهومي الكفاءة والفعالية.

الشكل 4.1 العلاقة بين الكفاءة و الفعالية ، و الأداء.



المصدر :

عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضير ، بيوكرة ، العدد الأول 2001 ، ص 88 .

الفرع الثاني : مفهوم الأداء الاستراتيجي.

يعرف الأداء الإستراتيجي على انه انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد

1 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007، ص110

2 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:95

" البقاء النمو"، التكيف ، فهو أكثر من كونه أداء مالي موجها نحو المخرجات ، بل إنه منظور أوسع يشتمل على مؤشرات أداء غير مالية¹.

و يعرف كذلك أنه الجمع بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء الإستراتيجي بهدف خلق هيكل تنظيمي يستند على الإستراتيجيات والوظائف ، تخصيص وتوزيع المصادر مع بنية وتركيبية المؤسسة ، مع أهمية توجيه الرأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة . وإعداد مؤشرات الأداء لتستخدم في قياس أداء الأفراد و العمليات البيئية و الاجتماعية².

من خلال ما سبق نخلص إلى أن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا تحصيل حاصل لأعمال و أنشطة المؤسسة على المدى الطويل ، كما انه بمثابة مرآة عاكسة لمدى استغلال المؤسسة لكافة مواردها المادية والبشرية في مكانها و زمانها المناسبين .

الفرع الثالث : مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي.

يعد تقييم الأداء الإستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية ، إذ يسهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة ، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة لأنشطتها ، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرتها وأهدافها الإستراتيجية ولقد اختلف الباحثون والمختصون في إعطاء مفهوم شامل لتقييم الأداء الاستراتيجي ؛

اذ يرى (Lawrence & William 1989) ، بأنه أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية التي يحاول المديرون من خلالها ضمان التنفيذ للخيار الاستراتيجي ، والتأكد من أن هذا الخيار يتفق مع أهداف المنظمة ، و في الاتجاه ذاته أشار (Blocher et al 2005) إلى تقييم الأداء الإستراتيجي بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع البيانات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة³ ؛

وبهذا يمكن القول أن تقييم الأداء الإستراتيجي بعد من أهم الوظائف الإدارية التي تحدد مستوى أداء الوحدات التنظيمية والوقوف على مواطن القوى والضعف فيها والعمل على معالجة مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة .

الفرع الرابع : أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي.

ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بالجوانب التالية¹:

1- مسلم علاوي السعد و آخرون، بطاقة العلامات المتوازنة -مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، لبنان، 2012، ص 174.
2- sam redding and Allison layland , **strategic performance management** , edvance research, inc, building state capacity and productivity centre , USA, 2015, p 02.

3- صفاء إدريس عبودي و رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 01 ، العدد 41 ، جامعة تكريت ، العراق ، 2018 ص 364.

- 1 - يساعد في الحد من ، تزايد الأخطاء وتراكمها ، فالأخطاء عادة تبدأ صغيرة ، فإذا لم تعالج في وقتها قد تتراكم تلك الأخطاء وتصبح كبيرة ، ويصعب حلها مما يؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة ؛
- 2 - تعد عملية تقييم الأداء الاستراتيجي ، وسيلة لتحديد مجال الإخفاق ، وتصحيح مسار العمل ، لغرض إنجاح مجمل الأعمال الإدارية في المؤسسة ، لذلك يتوسط العديد من الأنشطة الإدارية ؛
- 3 - يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرها سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ ، ذلك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأعمال في المؤسسة زمنياً و مكانياً بالمؤسسة الناجحة ؛
- 4 - يعكس تقييم الأداء الاستراتيجي ، التطورات التي حققتها المؤسسة ، في سير أنشطة أعمالها ، من خلال نتائج التنفيذ الفعلية ، و من مدة لأخرى ، ومقارنة تلك النتائج مع نتائج التنفيذ الفعلية للمؤسسات أخرى منافسة ؛
- 5 - يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاء و وضعها في المواقع أكثر إنتاجية ، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الطموح و الاستغناء عن العناصر الغير كفاء ؛
- 6 - يمكن تقييم الأداء الاستراتيجي ، من قياس درجة الانسجام والموائمة ، بين أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها.

الفرع الخامس : نماذج قياس الأداء الإستراتيجي.

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة مباشرة لأنشطة المؤسسة و التي يجب أن توافق أهدافها ، يظهر أمامنا تساؤل مهم حول كيفية قياس هذه النتيجة ، أي كيفية قياس الأداء الاستراتيجي و هنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس . و من هذه النماذج نجد² :

- 1 . **نموذج قياس النتائج ومحددات النتائج** : يركز هذا النموذج على قياس أداء الأقسام الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، وفق هذا النموذج يتم التمييز بين نوعين رئيسيين من مقاييس الأداء:
 - المقاييس المرتبطة بنتائج أداء الأقسام الإستراتيجية : وتتمثل بمقاييس الأداء المالي (الربحية، السيولة، هيكل رأس المال، نسب السوق) ، و مقاييس المنافسة المالية و غير المالية (نصيب و وضع السوق الهيريبي، نمو المبيعات، مقاييس الزبون) ؛

1- عبد الناصر علك حافظ و اسعد عباس صادق سعيد ، تقييم الأداء الإستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، مجلد 24 ، العدد 107 ، جامعة بغداد - العراق ، 2009 ص 89.

2- لطرش وليد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2018 ص 113.

المقاييس التي تركز على عوامل ومحددات نجاح الأداء : وتشمل الجودة (الثقة ، الاستجابة ، المظهر ، النظافة، الأناقة، الراحة، الكفاءة ، و الأمان)، و المرونة (مرونة حجم الإنتاج، سرعة التسليم، مرونة المواصفات) ، و الاستخدام الأفضل للموارد (الإنتاجية و الكفاءة) ، و الحدثة (أداء العمليات ، و التحديث) .

2 . نموذج هرم الأداء: وهو النموذج الذي اقترحه كل من

" Me Nair C.J and Richard K Lynch and Kelvin F.Cross " وأطلقوا عليه هرم الأداء كمثل

لنظام متكامل لتقييم الأداء ، حيث يتم خلاله ترجمة أهداف المؤسسة الاقتصادية من أعلى الهرم إلى أسفله و ترجمة المقاييس من أسفل الهرم نحو الأعلى ، وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية و مالية محددة لوحدة المؤسسة الاقتصادية مثل أهداف الحصة السوقية ، و الإيرادات ، و الأرباح و التي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجيات و وضع الموازنات و التنبؤات المالية لتحقيق مبنغى هذه الإستراتيجيات . ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية بترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة في (الإنتاجية ، المرونة ، رضا الزبون) . ليتم تعزيز هذه المقاييس الثلاثة بالتركيز على أربعة مناطق القياس الأداء في الأقسام و مراكز العمل وهي (الإنتاج التالف ، زمن دورة الإنتاج ، و التسليم ، و أخيرا الجودة) .

3 . نموذج أصحاب المصلحة : تعود جذور هذا النموذج إلى أكثر من عقدين عندما إقترح "Freeman"

على الإدارة العليا للمؤسسات وضع مقياس واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة ، و التي يجب أن تقابل أهدافهم فيها . فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تملئ على المؤسسة قياس نتائج الأداء في جميع المجالات المتناغمة بالشكل الذي يعم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية . فلأهداف أصحاب المصالح مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسات قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تناسب كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.

4 . نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية : وضعت لجنة المحاسبة الإدارية الأمريكية نموذج

يتصف بالتكامل والشمولية لتقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة ، كما أوضحت اللجنة ضرورة اعتماد المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تناسب و طبيعة و ظروف عملها و احتياجاتها الإستراتيجية ، ويتكون هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية ، متمثلة في : البعد المالي - بعد السوق و الزبون - بعد المنافسين - بعد

المستخدمين - بعد العمليات الداخلية - بعد البيئة ، كما يشتمل كل بعد منها على مجموعة من مؤشرات القياس .

5 . نموذج بطاقة الأداء المتوازن : يمازج نموذج بطاقة الأداء المتوازن بين الأنواع المختلفة من الأداء ، و تقابل هذه الأنواع من الأداء الأبعاد المختلفة من البطاقة (المالية ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ، إضافة إلى البعد الاسوقي (non market) الذي يجمع جميع المجالات البيئية و الاجتماعية التي لا تخص العمل في السوق . على أن يتحقق التمازج والروابط الرئيسية بين هذه المحاور بدءا من المقاييس التشغيلية وصولا للمقاييس المالية ، كما تظهر نتائج الأداء الإستراتيجي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على شكل مجموعة من المقاييس التي تزود الإدارة تقارير الأداء المحقق ، والتي تتابع بشكل منطقي بين مقاييس هذا النموذج ، مما يحقق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن و يشجع على التحسن المستمر للعمليات في المؤسسة ، و الذي يعد مدخلا مناسباً للإبداع ، سواء على مستوى المنتج أو على مستوى العمليات .

الفرع السادس : مداخل الأداء الإستراتيجي¹ .

ينتج مفهوم الأداء الإستراتيجي إلى تبني مداخل متعددة في التقييم ، وبحسب كل مدخل تت عدد مؤشرات القياس هي الأخرى ، ذلك أنه لا يمكن اعتماد مقياس وحيد لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة عبر جميع مراحل دورة حياة المؤسسة ومنه سيوفر تعدد المداخل تنوعا في المقاييس، و من أهم هذه المداخل:

1 . مدخل المؤشرات المالية : إن استخدام المؤشرات المالية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات قد أصبح من الأمور واسعة الانتشار إلى درجة يمكن القول معها بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية الإستراتيجية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى ، و ذلك بإجراء مقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة ضمن إطار البيئة القطاعية ، وتمكن المؤشرات المالية بمقارنة أداء هذه المؤسسات و وضعها المالي لفترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم الاتجاه العام للأداء فيها ، وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي ، يضمن تغطية وتقديم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها

1- ابوبكر صيتي ، الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2010 ص 111 .

المؤسسة ، وقد أشار العديد من الباحثين إلى إمكانية استخدام المؤشرات المالية التقييم الأداء في مجالات متعددة : - اتخاذ القرارات الإدارية ؛

- التخطيط الإستراتيجي و الرقابة و التقييم الداخلي لأداء المؤسسة ؛

- التقارير المالية والتقييم الخارجي للأداء من قبل الدائنين والمستثمرين.

يتضح مما تقدم ، إمكانية استخدام العديد من المؤشرات المالية لا تحديد وقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات خاصة و أن هذه المؤشرات تعكس صورة حقيقية من الأداء المالي لها ، و إمكانية استخدامها ضمن نماذج تنبؤية تحدد المركز الإستراتيجي للمؤسسة لفترات مستقبلية قادمة .

2 . المدخل التكيفي : يمكن تحديد مفهوم التكيف بأنه درجة قدرة المؤسسة على الت ريبو بالمشكلات

الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان ، فالتكيف هنا يعني أن المؤسسة تواجه أثناء حياتها العديد من المواقف التي تستدعي اتخاذ القرارات اللازمة لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار النسبي والاستمرار ، و ينبغي على هذا الأساس اعتماد أسلوب التنبؤ و التوقع لها قد تلاقيه من تغير بيئي غير منتظر وتعالجه بأقل قدر من الخسائر ، فالتكيف هو الخطوة الأولى والمهمة من أجل إيجاد جسر بين البيئة المتحركة دوم ا و التي تحمل العديد من المفاجآت الواجب على المؤسسة التحسب لها ، و التحرك باتجاه احتواء هذه المتغيرات ، و ردم فجوة التباين بينها وبين البيئة الخارجية ، وتستخدم المؤسسة تقنيات متعددة من أجل إحداث حالة التكيف ، وعادة ما تكون هذه التقنيات ذات أمد قصير ، ذلك لأن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من قبل المؤسسة بل إنها مقدمة لحالة تطمح إليها ، وهي إحداث حالة النمو والتطور من أجل بلوغ الأهداف والغايات التي تخطط المؤسسة الوصول إليها مستقبلا.

3 . مدخل النمو : يعتبر النمو أحد أهم الإستراتيجيات التي ترسم الاتجاه العام للعمليات ، وتجيب هذه الإستراتيجية على الأسئلة : ما مقدار النمو الذي ينبغي أن يتم ؟ ما هي سرعة ذلك النمو ؟ أين يمكن أن يتم وكيف ؟ ، و يرى " Golds " أن اتجاهات النمو تتمثل في:

- ✓ توسيع السوق (أي من خلال بيع اكبر كمية من نفس المنتج لنفس الزبائن)؛
- ✓ التكامل؛
- ✓ إدخال منتجات جديدة؛
- ✓ دخول مجالات عمل جديدة؛
- ✓ الاقتناء أو الاندماج.

وعليه يمكن حصر طرق اتجاهات النمو على أنها تعتمد بشكل أساسي على التوليفة (منتج ، سوق) . كما يجدر التأكيد على أن عملية النمو في المؤسسة لا يمكن أن تتم بشكل عفوي أو تلقائي ، إنما تتم على أسس علمية محسوبة بشكل مسبق ، كما أنها هدفا قائما بحد ذاته بوصفه مؤشرا من مؤشرات الأداء الإستراتيجي لأي مؤسسة.

4 . مدخل البقاء أو الاستمرار: يعد استهداف البقاء أو الاستمرار من بين أهم دوافع النمو و التطور للمؤسسة ، إذ أنها يمكن أن تضحي ببعض أرباحها أو تقبل ارتفاعا بتكاليف ناجمة عن فعاليتها و أنشطتها ، إلا أنها لا تقبل إطلاقا بفقدان البقاء أو كل ما من شأنه أن يهدد كيان المؤسسة و وجودها ، لذا فإن جميع المتغيرات الدافعة للنمو والتطور تفقد أهميتها إن لم تقترن بضرورة بقاء واستمرار المؤسسة ؛ وعليه يعتبر النمو بالنسبة لهذا المدخل (البقاء) من أهم مؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

كما أن المؤسسات تسعى باستمرار إلى خلق القيمة لدى جميع الأطراف الفاعلة فيها وذلك من خلال اكتساب ميزات تنافسية مميزة تمكنها من الوقوف في وجه المنافسة اعتمادا على مداخل الأداء الاستراتيجي في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبلوغ الغايات.

المطلب الثالث: أوجه الترابط بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي.

من المهم أن تملك المؤسسات نظاما للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم و تحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائما متلائمة مع النشاطات و كيفية مع الملاحظات و الخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة و مواجهة تهديدات غير متبأ بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي الإستراتيجي عليه أن يضم¹:

- ✓ إطار استراتيجي مشترك يوضح الإستراتيجية الكلية و يظهر لكل عامل في المنظمة بماذا تساهم نشاطاته، يتحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلا من أشكال الأداء المشترك.
- ✓ نظام لعودة المعلومات المتعلقة بالآثار الإستراتيجية و التي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب و النتيجة بين الأهداف و الخيارات الإستراتيجية.
- ✓ نظام لحل المشكلات يحل و يستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الإستراتيجية بدلالة تطور الظروف و المشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بالفرق و نظرا للتطورات الكبيرة التي حدثت في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي و اصطدامها بعدم قدرة المقاييس المالية بمفردها في إعطاء الصورة الواقعية للمؤسسة ، تحتم عليها اللجوء إلى أساليب جديدة أكثر اتزاناً و

1- وهي مقدم ، مرجع سابق ، ص 13.

واقعية لتقييم الأداء الاستراتيجي تضم مقاييس و مؤشرات مالية وغير مالية و التي هي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن , و يمكن أن نبلور العلاقة بينها و بين الأداء الاستراتيجي في مايلي :

- ❖ مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات¹.
- ❖ تساعد على البط والفهم الجيد ما بين رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها.
- ❖ ربط الأهداف قصيرة المدى مع الأهداف الإستراتيجية.
- ❖ متابعة وتقييم مدى التقدم الحاصل في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ❖ الجمع ما بين المقاييس المالية وغير مالية والتي ينتج عنها معرفة وضع الأداء الحقيقي للمؤسسة.
- ❖ تطور بطاقة الأداء المتوازن من نظام لقياس الأداء إلى إطار تنظيمي يخدم الإدارة الإستراتيجية في وصف و رسم أهدافها و تطلعاتها على كافة الجوانب الملموسة و غير الملموسة².
- ❖ إن الترابط بين النظم الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن أطلق العنان للقدرات و الكفاءات و الأصول التي تملكها المنظمات و المخبأة سابقا نتيجة النظم الإدارية القديمة.
- ❖ كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل الوصفة لكيفية دمج مكونات المنظمة من كفاءات و أصول و موارد لخلق قيمة اقتصادية طويلة الأجل و هو الأمر الذي تطمح إليه النظم الإستراتيجية الحديثة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات المحلية العربية و الأجنبية السابقة التي اهتمت بالموضوع محل دراستنا.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

2 - دراسة (دراسة شرن نييل 2010)³

و كانت الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان " استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس

1- مهدي بن الدين ، تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2018 ، ص 16.

2- Kaplan robert and David Norton , **Tarnforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management** . accounting horizons , 2001, Vol 15, N°1.PP 15

3- شرن نييل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحمين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ودراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية يتدال ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الموسم الجامعي 2010/2009 .

و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية " ودراسة حالة الم ورسيرة الجزائرية للأقمشة الصناعية يتفدال خلال الفترة : 2010/2009 هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية ؟

و للوصول إلى نتائج هذا البحث ثم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي ، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية يتفدال - المسيلة و تم جمع المعلومات من خلال الكتب و المقالات و الوسائل و بعدة لغات كما تم الاعتماد على تقارير النشاط و تقارير الجودة و مختلف الوثائق المحاسبية الاستبتيان المقابلة و الملاحظة ، وكانت خلاصة دراسته كما يلي :

✓ على المؤسسات الاقتصادية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة لقياس و تحسين أدائها ؛
 ✓ على المؤسسة العمل على إعادة صياغة أو تأكيد الاتجاه الاستراتيجي كأساس جوهري لتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة و العمل أن يكون مفهوم و مطلع عليه من طرف الموظفين مما يمكنهم من الالتزام به و التصرف وفقه لتحسين الأداء ؛
 من الضروري على الإدارة العليا أن تركز على التكامل و الشمولية في قياس الأداء و هذا بالتركيز على المقاييس الغير مالية بدلا من التركيز على المقاييس المالية لوحدها فقط.

1 - دراسة (عريوة محاد 2011)¹

الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية " دراسة مقارنة بين : ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة الهل بسطيف خلال الفترة : 2011/2010 و تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي : استعراض أساليب قياس الأداء و إبراز أهميتها في توجيه و قيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطور والاستمرارية ، و كذا محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة.

وللوصول إلى النتائج تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

و كانت خلاصة دراسته كما يلي :

✓ بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية لقياس و تقييم الأداء المتوازن ؛

1- عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة الهل بسطيف - ، مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الموسم الجامعي 2010/2011

✓ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيته ؛
✓ عدم إعطاء قيمة كافية مع قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا.

3- دراسة (محمد محمد مظهر أحمد ، 2011)¹

الدراسة عبارة عن رسالة دكتورا بعنوان "مراجعة و قياس و تقويم الأداء المتوازن في منظمات الاعمال و تأثير ذلك على نظرية المراجعة " خلال الموسم 2011 ، هدفت الدراسة إلى القيام بدراسة تحليلية لطبيعة ونوعية أثر التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي ، على درجة كفاءة الأداء المهني للمراجع ومستوى مساهمة مهنة المراجعة ، في مساعدة إدارات منظمات الأعمال على الالتزام بمقومات إطار حوكمة الشركات.

و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وكذا أسلوب الإستبيان و ذلك من اجل الإجابة على عدة فرضيات هي ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراجعة وقياس و تقويم أداء منظمات الأعمال وإدارات المراجعة ، وأجهزة الرقابة العليا وفقا لمدخل التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي وبين تطور نظرية المراجعة ، و هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نموذج التقويم المتوازن للأداء الاستراتيجي لإدارات المراجعة وأجهزة الرقابة العليا وبين كل من رفع درجة كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع وتطوير وتحسين جودة أداء العمل للمراجع ، خلصت الدراسة إلى إثبات صحة جميع فروض الدراسة . كما ان الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد أثبتت فعاليتها ونجاحتها بشكل واضح.

4 - دراسة (النجار، جميل ، 2013)²

كانت الدراسة عبارة عن مقال بعنوان " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة " خلال الفترة 2012/2013 ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تنافسية المؤسسات محل الدراسة.

1- محمد محمد مظهر أحمد ، مراجعة و قياس و تقويم الأداء المتوازن في منظمات الأعمال و تأثير ذلك على نظرية المراجعة ، رسالة دكتورا الفلسفة في المحاسبة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة أم درمان ، السودان ، 2011 .

2- النجار ، جميل ، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة القدس للأبحاث و الدراسات ، المجلد 1 ، العدد 29 ، جامعة القدس ، فلسطين ، 2011 .

لوصول إلى هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري ، كما اتبع المنهج التحليلي معتمدا على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمتمثلة في جميع المدراء التنفيذيين ، ومدراء الفروع ، وبعض العاملين المكلفين بأعمال إدارية ؛ وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات المالية محل الدراسة لم تطبق الإطار المتكامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن ، مع وجود انعكاسات إيجابية بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمركز التنافسي ، و ، وأيضا وجود علاقة معنوية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والقدرة على استغلال الموارد الاقتصادية وكسب رضا و ولاء العملاء والاحتفاظ بهم وتحسين المؤشر المالي كذلك .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1- دراسة (kairu and others 2013)¹

الدراسة عبارة عن مقال بعنوان " آثار بطاقة الاداء المتوازن على أداء الشركات في قطاع الخدمات". حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة عن بطاقة الأداء المتوازن و تأثيرها على أداء الشركات في قطاع الخدمات ، و قد أجريت الدراسة في بلدية كاكاميغا بكينيا ، و شملت عينة الدراسة 200 شركة لخدمات التوفير ، حيث تم استخدام الأسلوب الوصفي و التحليلي و استبيانات شبه منظمة لجمع البيانات الأولية ، و من اهم ما خلصت إليه الدراسة :

- ✓ تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على قياس و إدارة الأداء في أربعة أبعاد رئيسية تقيم المؤسسة تقييما شاملا من خلال التركيز التقليدي على الأصول المالية و المادية للمؤسسة.
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة للتحسين المستمر للمؤسسة.
- ✓ تقدم بطاقة الأداء المتوازن بعض قياسات الأداء النوعية المفيدة و التي تنطبق على جميع المؤسسات تطبيقيا.

2 - دراسة (Valmohammadi.C and Ahmadi.M , 2015)²

الدراسة هي مقال علمي قام به الباحثان بعنوان " تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بواسطة بطاقة الأداء المتوازنة " خلال الفترة 2015/2014 بإيران ، هدفت الدراسة إلى تحديد

1- Kairu, esther and others , **effect of balanced scorecard on performance of firms in the service sector** , european jornal of business and management , univercity of science technology , kinya. 2013.

2- Valmohammadi , C. , and Ahmadi , M. (2015) . « **The impact of knowledge management practices on orga nizational performance : A balanced Scorecard approach** » , Journal of Enterprise Information Manage ment , Vol . 28 pp.131 - 159

أثر استخدام إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي باستخدام الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي ، العمليات ، العملاء ، التعلم والنمو) . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبيان الموزع على (198 مفردة) في ثلاث منظمات في طهران ؛
و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ضعيف لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي ، حيث توجد علاقة معنوية بين بعد النمو والتعلم فقط والأداء التنظيمي ، و أهمية أنشطة القيمة المضافة المتعلقة برضاء العملاء والعمليات الإستراتيجية التي تدعم الأهداف العامة ، وأن العوامل التنظيمية الحرجة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي : الثقافة التنظيمية ، والعمليات ، والأنشطة ، والتدريب ، والتعلم ، وتكنولوجيا المعلومات ، والقيادة . والتحفيز.

3 - دراسة (Ombuna , Omido , Garashi , odera , 2016)¹

وكانت الدراسة على شكل مقال بعنوان " دور استخدام بطاقة الاداء المتوازن على اداء البنوك التجارية " خلال الفترة 2016/2015 بدولة كينيا حيث حاول الباحثون معرفة مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف التجارية في كينيا ؛
أما المناهج المستخدمة في الدراسة فنجدهما استعملت المجموعة المنهج الوصفي في الجانب النظري و استخدمت المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بواسطة الاستبيان الموزع على عينة قوامها (36) مفردة في (198) بنكا في مدينة « ناكورو » الكينية:
✓ وجود معرفة جيدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تقدم تغذية راجعة للعمليات الداخلية ، مما يطور من الأداء ويساعد على تحسينه.
✓ تركيز البطاقة على بعد العمليات داخل البنوك ، مما يحسن من تنفيذها ويحقق فعالية مراقبة العمليات الجديدة.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

تمحورت مجمل الدراسات السابقة على تقنية بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة إدارية حديثة العهد ذات أهمية بالغة لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي و ذلك بواسطة توفر المقاييس غير المالية إضافة للمقاييس المالية ، و يمكننا أن نوجز أهم الفروق بين الدراسات السابقة و دراستنا الحالية الجدول التالي :

1- Ombona.D.S, Omido.K , Garashi.H.M , Odera.O. (2016) « **Impact of balanced Scorecard usage on the performance of Commercial banks** ». International Journal of Information Technology and Business Management, Vol . 10 , No. 1 , pp. 40-48

جدول رقم 2.1 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة	تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة السابقة من حيث:	تختلف الدراسة السابقة عن دراستنا من حيث:
دراسة شن نبييل 2010	1 -منهج الدراسة في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي. 2 -تشابه في أهداف الدراسة و هو إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة الأداء	1 -المنهج المستخدم في الجانب التطبيقي هو دراسة الحالة أما في دراستنا الحالية اعتمدنا على الاستبيان. 2 -مكان الدراسة كان في مؤسسة اقتصادية ، أما دراستنا فكانت على مستوى عدة مؤسسات اقتصادية
دراسة عريوة محاد 2011	1 -منهج الدراسة في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي. 2 -التركيز على أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن	1 -المنهج المستخدم في الجانب التطبيقي هو دراسة الحالة أي المقابلة و الملاحظة أما في دراستنا الحالية اعتمدنا على الاستبيان. 2 -مكان الدراسة كان في مؤسستين اقتصاديتين فقط ، أما دراستنا فكانت على مستوى عدة مؤسسات اقتصادية
دراسة النجار و جميل 2013	1 -منهج الدراسة بصفة عامة المنهج الوصفي و التحليلي مع الإستبيان في الجانب التطبيقي. 2 و نفس هدف الدراسة تقريبا (معرفة مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تنافسية المؤسسات محل الدراسة).	1 -مكان الدراسة كان قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ، أما دراستنا فكانت على مستوى عدة مؤسسات اقتصادية بولاية ورقلة
دراسة Valmohammadi.C and Ahmadi.M 2015	1 -منهج الدراسة بصفة عامة المنهج الوصفي و التحليلي مع الإستبيان في الجانب التطبيقي. 2 -التركيز على أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن .	1 -هدف الدراسة هو استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في بحث اجتماعي و هو إدارة المعرفة ، أما في دراستنا ركزنا على بطاقة الأداء كغاية لا وسيلة 2 -مكان الدراسة كان استبيان موزع على ثلاث منظمات في طهران ، أما دراستنا فكانت على مستوى عدة مؤسسات اقتصادية بولاية ورقلة

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة ، و المتمثلة في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لكونها من بين أحدث ما توصلت إليه الأبحاث في مجال مراقبة التسيير ، والتي تكمن وظيفتها الرئيسية في تجميع الرؤى و الإستراتيجيات لجميع أقسام المؤسسة و توحيدها في رؤية و إستراتيجية واحدة ذات نسق متكامل واحد لأنشطة المؤسسة ، و كذا إلى مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي الذي يعتبر قسما هاما من العملية الرقابية على المدى الطويل و الذي أكدنا على أن المؤسسة لا يمكنها القيام به إلا عن طريق الإلمام و الجمع بين المؤشرات المالية و غير المالية أيضا في عملية التقييم مدعمين ذلك بمجموعة من الدراسات التي خاضت في ذات المجال، حيث أن جميع الدراسات اتفقت على أن هنالك ضرورة ملحة من اجل تبني المؤسسات الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي، على انها تقنية فعالة لمراقبة التسيير و اكتشاف الإختلالات و تصحيحها في وقتها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور بطاقة الأداء
المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي
للمؤسسة

تمهيد

بعد دراستنا للأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تعريفنا بآلية تقييم الأداء الإستراتيجي ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لعينة معتبرة من المؤسسات الإقتصادية بولاية ورقلة .

إن دراستنا النظرية هذه سوف لن تكتمل ما لم نزكيها بدراسة ميدانية نقوم من خلالها ، بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي في ارض الواقع ، وذلك من اجل التأكد من فرضيات البحث و الفصل فيها بلجاءت نهائية ودقيقة للأسئلة المطروحة فما يتعلق بمحاور الاستبيان الموزع على المستخدمين .

وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني : عرض و مناقشة النتائج .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

في دراستنا هذه سنستعمل مجموعة من الطرق و الأدوات و التي ستمكننا من تجميع المعطيات وتحليلها و عرضها ومقارنتها مع الفرضيات ، و سيتم التطرق لها من خلال مطلبين.

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

أولا و قبل البدء الفعلي للدراسة الميدانية التي نريد معالجتها ، يتطلب علينا تحديد بعض النقاط الرئيسية و المتعلقة أساسا بمعرفة مجتمع الدراسة ، العينة المدروسة ويمكن إيضاها على النحو التالي :

أولا : مجتمع الدراسة.

كون الظاهرة المدروسة تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة فإن المجتمع المحدد للظاهرة المدروسة يتمثل في هذه المؤسسات (أعضاء مجلس الإدارة أي ملاك و مدراء، مسيرين ، مساهمين ، رؤساء مصالح... الخ).

ثانيا: عينة الدراسة.

بما أننا اعتمدنا على الاستبيان في أسلوب ملء البيانات والمعلومات فقد تم تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة ، و بالتالي يكون توزيع وإجراء الاستبيان على طريقة العينة غير الاحتمالية (العشوائية) وهذا لغياب قاعدة المعلومات حول المجتمع المدروس.

ثالثا: حجم العينة.

من أهم الأمور في الدراسة هو تحديد حجم العينة ، إذ يتم الاعتماد على طرق علمية إحصائية محددة بدقة فمن الناحية العلمية يجب أن يكون حجم العينة المدروس اكبر أو يساوي 7/1 من المجتمع الكلي . حيث تم توزيع 62 استمارة شملت 28 مؤسسة بمختلف توجهاتها الإنتاجية و الخدماتية ، في حين تم استرجاع 53 استمارة منها 50 صالحة للاستعمال حسب عملية الإطلاع و الفرز الأولي، كما اعتمدنا على تحليل الاستثمارات الصالحة لدراسة وتحليل النتائج.

المطلب الثاني: توزيع الاستبيان على أفراد العينة.

من أجل توزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمد الباحث على عدة طرق يمكن توضيحها في ما يلي:

- **التوجه الشخصي:** ذلك من خلال التنقل إلى المؤسسات ، الواقعة بالمنطقة الصناعية بورقلة ، إذ تم التسليم المباشر للاستمارة على المستخدمين المعنيين ، و محاولة شرح الهدف من توزيعها أولا ثم إبعاد الغموض إذا ما واجه المستجوب ، كما حاولنا إيضاح فكرة الاستمارة في أقل وقت ممكن.
- **الإستعانة بالغير:** من خلال تسليم عدد من الاستثمارات إلى بعض الأصدقاء و الزملاء في العمل لتوزيعها على المؤسسات المعنية.

المطلب الثالث : الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات.**أساليب التحليل الإحصائي:**

تم استخدام جملة من معاملات التحليل الإحصائي تتمثل فيما يلي:

- ✍ اختبار ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان و متغيرات الدراسة
- ✍ التكرار و النسب المئوية لإظهار نسب الإجابات لمفردات عينة الدراسة.
- ✍ المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين المستخدمين عن أسئلة الاستبيان.
- ✍ اختبار معامل الارتباط بيرسون

أداة القياس :

وهذا من خلال تفرغ أسئلة الإستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **SPSS** (الإصدار 22).

ولقد تم إستخدام سلم ليكارت الخماسي لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الإستبيان، وذلك

لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول التالي :

الجدول(2-1): سلم ليكارت الخماسي

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

المبحث الثاني : عرض و مناقشة النتائج.**المطلب الاول: الإطار المنهجي للدراسة:**

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي قام بها الطالب في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الطالب عليها في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو التالي:

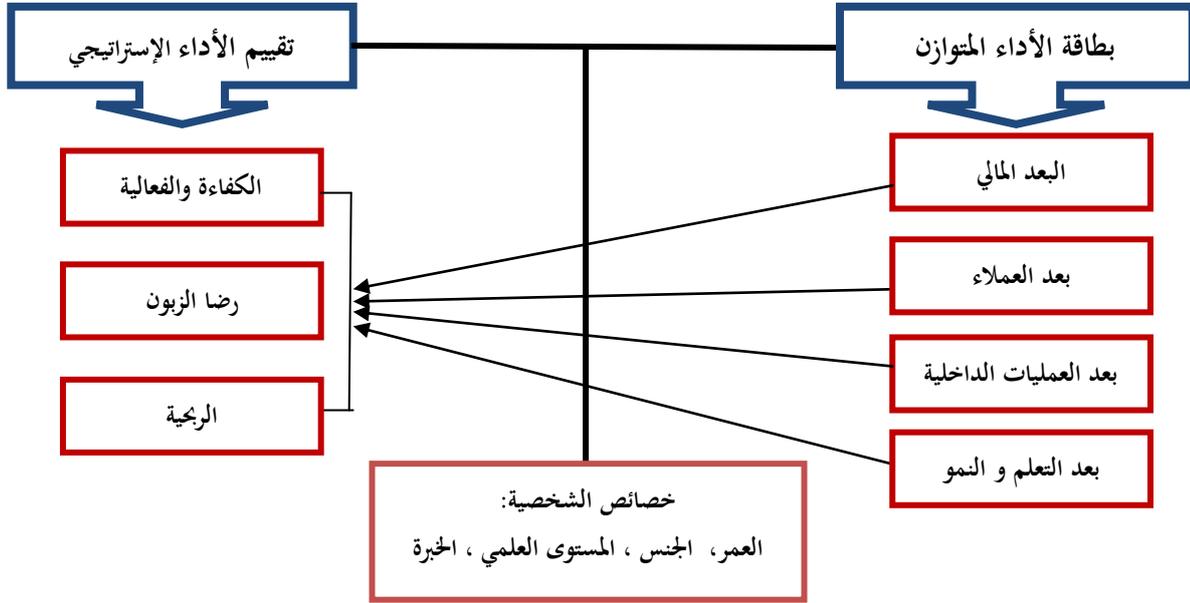
1. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ؟ (ورقلة) كعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، سيستعمل

الطالب في هذه الدراسة أسلوب البحث بالاستطلاع الكشفي و الذي يعتبر مهما في اخذ القرارات

2. نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1-2) يمثل نموذج الدراسة



المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة

من خلال هذه الدراسة تم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من أجل تحليل المعطيات المجمعة وعرضها ومقارنتها مع الفرضيات وكانت هذه الأدوات والأساليب كالتالي:

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

قبل القيام بالتنفيذ الفعلي للدراسة الميدانية التي نحن بصدد معالجتها ينبغي تحديد بعض النقاط الرئيسية والتي تتمثل في ، معرفة مجتمع العينة المدروسة ويمكن إيضاحها على النحو التالي :

أولا : مجتمع الدراسة

كون الظاهرة المدروسة تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة فإن المجتمع المحدد للظاهرة المدروسة يتمثل في هذه المؤسسات (أعضاء مجلس الإدارة أي ملاك و مدراء، مسيرين ، مساهمين - رؤساء مصالح... الخ)

ثانيا: عينة الدراسة

بما أننا اعتمدنا على الاستبيان في أسلوب ملء البيانات والمعلومات فقد تم تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة ، و بالتالي يكون توزيع وإجراء الاستبيان على طريقة العينة غير الاحتمالية

(العشوائية) وهذا لغياب قاعدة المعلومات حول المجتمع المدروس.

ثالثاً: حجم العينة

من أهم الأمور في الدراسة هو تحديد حجم العينة ، إذ يتم الاعتماد على طرق علمية إحصائية محددة بدقة فمن الناحية العلمية يجب أن يكون حجم العينة المدروس اكبر أو يساوي 7/1 من المجتمع الكلي. حيث تم توزيع 62 إستمارة شملت 28 مؤسسة بمختلف توجهاتها الإنتاجية ، في حين تم استرجاع 53 إستمارة منها 50 صالحة للاستعمال حسب عملية الإطلاع و الفرز الأولي، كما اعتمدنا على تحليل الإستمارات الصالحة لدراسة وتحليل النتائج.

رابعاً: توزيع الاستبيان على أفراد العينة

من أجل توزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمدت الباحث على عدة طرق يمكن توضيحها في مايلي:

التوجيه الشخصي: ذلك من خلال التنقل إلى المؤسسات ، إذ تم التسليم المباشر للاستمارة على المستخدمين ، و محاولة شرح الهدف من توزيعها أولاً ثم إبعاد الغموض إذا ما واجه المستوجب ، كما حاولنا إيضاح فكرة الاستمارة في أقل وقت ممكن.

الاستعانة بالغير: من خلال تسليم عدد من الاستمارات إلى بعض الزملاء لتوزيعها.

الفرع الثاني: الطرق المستخدمة في ترتيب و معالجة البيانات .

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام جملة من معاملات التحليل الإحصائي المعروفة و ذلك بواسطة استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المستجوبين، أيضا لسهولة تحليلها، و قمنا نحن بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

صم الطالب الاستبيان في صورته الأولية مشتملا على جزئين وهما:¹

الجزء الأول الخصائص الشخصية: هدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الديموغرافية فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة فأشتمل على متغيرات شخصية ووظيفية وهي: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة .

الجزء الثاني الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة: وينقسم بدوره إلى محورين هما:

المحور الأول: يهدف هذا المحور إلى استكشاف العناصر المكونة لبطاقة الأداء المتوازن ، موزعة على 4 مجالات هي:

¹ أنظر إلى الملحق رقم: (1)

الجدول رقم (2-2): محاور بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	البعد	عدد العبارات
1	البعد المالي	5
2	بعد العملاء	5
3	بعد العمليات الداخلية	5
4	بعد التعلم و النمو	5
	مجموع العبارات	20

المصدر: إعداد الطالب

المحور الثاني: يهدف إلى دراسة تقييم الأداء الإستراتيجي و تحديد أبعاده موزعة على 3 مجالات هي:

الجدول رقم (2-3): زوايا تقييم الأداء الإستراتيجي

الرقم	البعد	عدد العبارات
1	الكفاءة و الفعالية	5
2	رضاء الزبون	5
3	الربحية	5
	مجموع العبارات	15

المصدر: إعداد الطالب

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان):

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق كما يلي:

1. **صدق المحتوى:** بهدف التأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين ، متخصصين في مراقبة التسيير و الإحصاء، استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده ، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

2. **العينة الاستطلاعية:** طبقت الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من (08) مستجوبين ، تم اختيارهم من خارج عينة للتعرف على مدى فهم المبحوثين للعبارات والألفاظ المستخدمة

ودرجة وضوحها وذلك من خلال توزيع (08) إستمارات استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد نتج عن هذه الدراسة إدخال بعض التعديلات .

3. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (50) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، كما هو موضح في الجداول الموالية:

*** الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول: البعد المالي**

الجدول رقم (2-4): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية له

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد المالي	الموارد المالية والإمكانيات المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء	0,311*	0,028
	النظام المحاسبي المستخدم لدى مؤسستكم جيد وفعال و يؤدي الغرض المطلوب تماما	0,603**	0,000
	توجد مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة	0,521**	0,000
	المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها المتاحة	0,589**	0,000
	معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة	0,511**	0,000

المصدر: إعداد الطالب

**دال عند مستوى دلالة (0,01)

جدول رقم (2-4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول (البعد المالي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,311، 0,603) ودالة عند مستوى دلالة (0,01) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0,01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

*** الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول: بعد العملاء.**

الجدول رقم (2-5): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد العملاء (الزبائن)	لدى المؤسسة أدوات ومقاييس فعالة لدراسة وتحليل وقياس درجات أذواق ورضا الزبائن مقابل المنتجات المقدمة لهم	0,601**	0,000
	يفضل أغلب الزبائن التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين	0,678**	0,000
	الشكاوى الواردة للمؤسسة من طرف الزبائن تكون دوما متوقعة، ويتم التحقق منها و معالجتها فورا لإرضاء الزبون	0,034	0,817
	تقوم المؤسسة بالترويج المناسب ودون مبالغة لمنتجاتها	0,530**	0,000
	تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى زبائنها في الزمان والمكان المحددين	0,620**	0,000

المصدر: إعداد الطالب

**دال عند مستوى دلالة (0,01)

جدول رقم (2-5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول (بعد العملاء "الزبائن") و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,530، 0,678) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0,01)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

* الصديق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول: العمليات الداخلية

الجدول رقم (2-6): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية له

الأبعاد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد العمليات الداخلية	يستهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية بالأساس تخفيض معدل الوقت الضائع والسرعة في بلوغ أهداف المؤسسة	0,531**	0,000
	يركز بعد العمليات الداخلية على انفراد المؤسسة و تميزها وتحقيق المكانة التي يريدها الزبائن بكفاءة وفعالية	0,472**	0,001
	تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات اللازمة لعمالها مما يحقق عاملي الاستقرار والانسجام	0,713**	0,000
	تحقق المؤسسة في شكاوى العمال مباشرة ويعالج المشكل في أقصر وقت ممكن	0,590**	0,000
	يتم دوما تجديد وتطوير المنتج من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة	0,691**	0,000

المصدر: إعداد الطالب

**دال عند مستوى دلالة (0,01)

جدول رقم (2-6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول (بعد العمليات الداخلية) و المعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,472 ، 0,713) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0,01) ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الأول: التعلم و النمو

الجدول رقم (2-7): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال البعد الرابع والدرجة الكلية له

الأبعاد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد التعلم والنمو	تقدم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة وكافية لعمالها كما تدعمهم لإتمام دراساتهم خارجيا	0,566**	0,000
	هنالك عدد كافي من العمال ذوي الخبرة العملية والعلمية المؤثرة إيجابا في العمل	0,326*	0,021
	تحرص المؤسسة دوما على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كامل الأقسام الوظيفية للمؤسسة	0,679**	0,000
	يتم دوما مشورة وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	0,642**	0,000
	تمتلك المؤسسة نظام فعال للدافعية وتحفيز ومكافئة العمال وبالتالي عمال ينوون تغيير مكان عملهم إلى مؤسسات أخرى	0,629**	0,000

المصدر: إعداد الطالب

**دال عند مستوى دلالة (0,01)

جدول رقم (2-7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول (بعد التعلم و النمو) و المعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,326 ، 0,679) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0,01) ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الثاني: الكفاءة والفاعلية

الجدول رقم (2-8): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له

الأبعاد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد الكفاءة والفاعلية	تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا استراتيجيا لها	0,583**	0,000
	إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة وفاعلية	0,493**	0,000
	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة والدقة المطلوبتين	0,607**	0,000
	إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير أداء وكفاءة و قدرات العاملين لديها	0,508**	0,000
	إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم اقل ما يمكن من المدخلات للحصول على اكبر قدر ممكن من المخرجات	0,600**	0,000

المصدر: إعداد الطالب

**دال عند مستوى دلالة (0,01)

جدول رقم (2-8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الثاني (الكفاءة و الفعالية) و المعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,493 ، 0,607) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0,01) ، وبذلك تعتبر فقرات بعد الكفاءة و الفاعلية صادقة لما وضعت لقياسه.

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني: رضا الزبون

الجدول رقم (2-9): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني و الدرجة الكلية له

الأبعاد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد رضا الزبون	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن	0,414**	0,003
	تهتم المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج	0,649**	0,000
	تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزا لعملياتها ومسارها إلى التفوق والتميز	0,529**	0,000
	إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون	0,631**	0,000
	تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن	0,558**	0,000

المصدر: إعداد الطالب

**دال عند مستوى دلالة (0,01)

جدول رقم (2-9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (رضا الزبون) و المعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,414 ، 0,649) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0,01) ، وبذلك تعتبر فقرات بعد رضا الزبون صادقة لما وضعت لقياسه.

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني: الربحية

الجدول رقم (2-10): معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية له

الأبعاد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد الربحية	تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود مالي	0,544**	0,000
	تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على عرض منتجاتها بطريقة مميزة تحقق أعلى إيرادات لها	0,535**	0,000
	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف إلى تحقيق أعلى أرباح ممكنة	0,348*	0,013
	تضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها	0,359*	0,010
	إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية والتي تؤثر سلبا على مستوى التكاليف والإيرادات	0,507**	0,000

**دال عند مستوى دلالة (0,01)

المصدر: إعداد الطالب

جدول رقم (2-10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور الثاني (الربحية) و المعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0,348 ، 0,544) ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0,01) ، وبذلك تعتبر فقرات بعد الربحية صادقة لما وضعت لقياسه.

* الصدق البنائي لأبعاد الاستبيان:

للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد، تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات

الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): الصدق البنائي لأبعاد الدراسة

الأبعاد	محتوى الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	البعد المالي	0,715**	0,000

الثاني	بعد العملاء (الزبائن)	0,749**	0,000
الثالث	بعد العمليات الداخلية	0,903**	0,000
الرابع	بعد التعلم والنمو	0.749**	0,000
الخامس	الكفاءة والفاعلية	0,831**	0,000
السادس	رضا الزبون	0,781**	0,000
السابع	الربحية	0,733**	0,000

المصدر: إعداد الطالب

**دال عند مستوى دلالة (0,01)

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، إذ تراوحت ما بين (0,715، 0,903)، وبناء على ذلك إن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0,01).

4. حساب ثبات الأداة:

يهدف اختبار ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الأشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا لصاحبه كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويعبر عنه بالصيغة¹:

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

حيث يمثل :

n = عدد فقرات الاستبيان؛

V_t = التباين الكلي للاستبيان؛V_i = تباين نتيجة الفقرات.

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمه المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما

اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (2-12): يوضح معاملات الثبات حسب معادلة (الفا كرونباخ).

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	20	0,878
أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي	15	0,812
المعامل الكلي	35	0,910

المصدر: إعداد الطالب

يشير الجدول رقم (2-12) إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.910)، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل.

5. إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبيان):

قمنا بتوزيع 62 استبيان على عينة الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة في قياس الأهداف التي وضعت من أجلها ثم توزيع وجمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم استعادة 53 استبيان أي بنسبة (85.5%) منها (3) استبيانات غير صالحة للتحليل.

6. الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل:

لإنجاز الإطار العملي للدراسة أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد تبويبها وترميزها، وللاستفادة من هذه البيانات تم استخدام الاختبارات الإحصائية الموالية:¹

- لـ النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية وعدد الدورات التدريبية لعينة الدراسة
- وتحديد اتجاه آراء عينة الدراسة في ما يتعلق بفقرات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة
- لـ المتوسط الحسابي الموزون "المرجح"؛
- لـ استخدام الانحراف المعياري؛
- لـ اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات و صدق فقرات الاستبيان؛
- لـ معامل الارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين:
- كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له؛
- كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان؛

1 - أنظر إلى الملحق رقم: (2)،(3)،(4)،(5)

-بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة .

7. مقياس التحليل:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الاتجاه العام لآراء المستخدمين في كل محور من محاور الاستبيان بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذا السؤال كما هو في الجدول رقم (2-13) الموالي:

الجدول رقم (2-13):مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1,80
غير موافق	من 1,81 إلى 2,60
محايد	من 2,61 إلى 3,40
موافق	من 3,41 إلى 4,20
موافق بشدة	من 4,21 إلى 5

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية ، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، حيث يبدأ الطالب بعرض الخصائص الشخصية ، ثم يتم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة:

تحليل الصفات الشخصية للمستخدمين الذين تم استقصائهم بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، و كانت الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب كل متغير كالاتي :

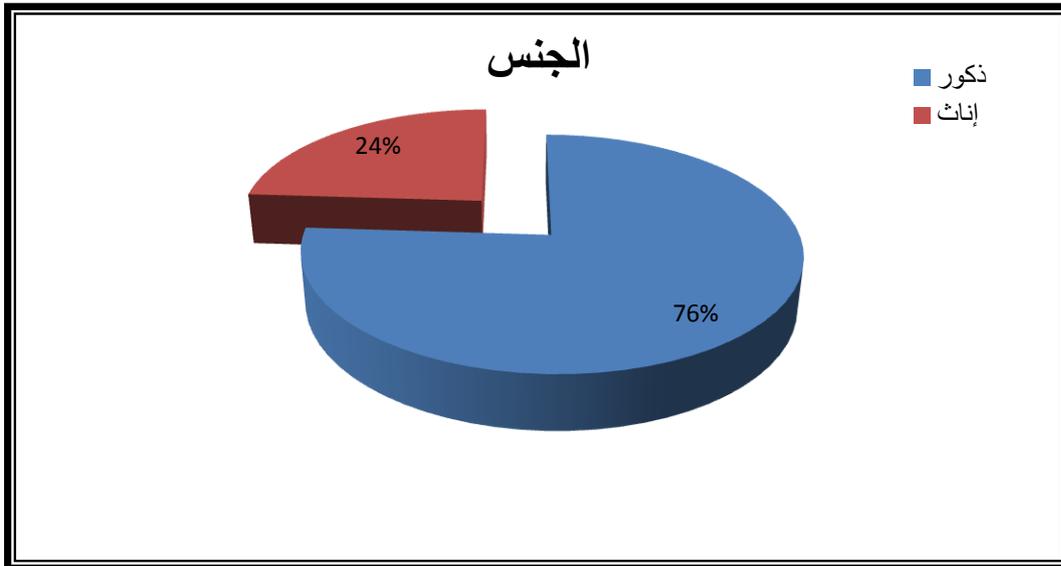
الجدول رقم (3-1): توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس

المتغير	المحتوى	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	38	76
	أنثى	12	24

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الspss

يبين الجدول رقم (3-1) أن (76%) من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (24%) و هي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، كما هو مبين في الشكل رقم (2-2) ، وقد يعزى هذا الفرق بين الذكور و الإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث يعتبر ذكوري إلى حد كبير .

الشكل رقم (2-2): توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس



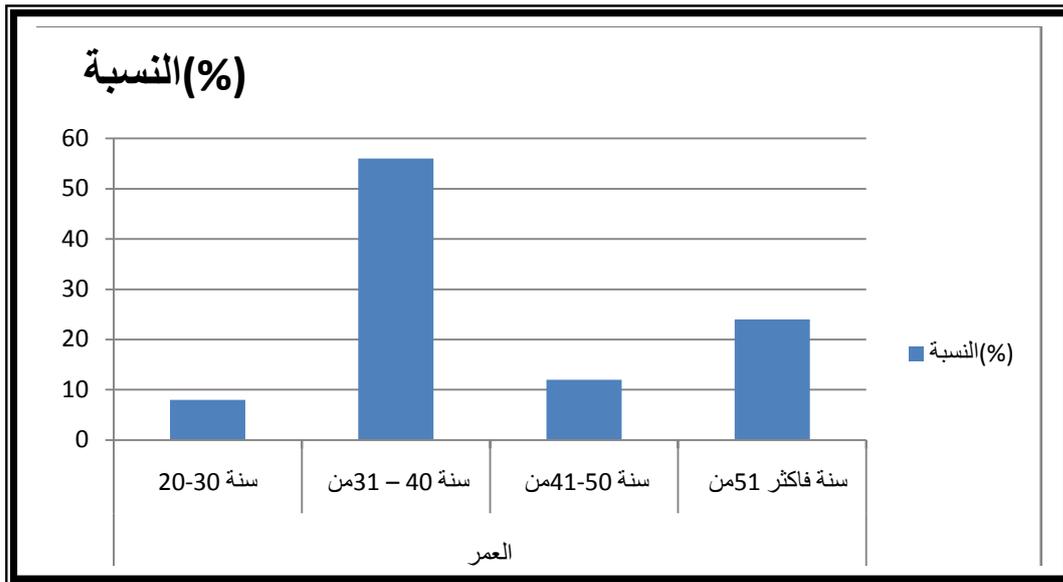
المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات ال SPSS

الجدول رقم (2-3): توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر

المتغير	المحتوى	التكرار	النسبة (%)
العمر	20-30 سنة	4	8
	من 31 - 40 سنة	28	56
	من 41-50 سنة	6	12
	من 51 سنة فأكثر	12	24

أما عن توزيع عينة الدراسة حول العمر، فيشير الجدول (2-3) إلى أن (8%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 20-30 سنة، و (56%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 31-40 سنة، و (12%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 41-50 سنة، و (24%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكبر من 51 سنة، وقد يرجع ارتفاع نسبة الفئة التي تراوحت أعمارهم من 31-40 سنة و هي فئة الشباب، كما يوضح الشكل رقم (2-3) يعزى إلى توجهات الدولة في السنوات التالية عبر توجيه دعم مالي كبير لفئة الشباب الراغب في إنشاء مؤسسات و أيضا حيازة الشباب على شهادات دراسات عليا مكنتها من تبوء مراكز القيادة في المؤسسات.

الشكل رقم (2-3): توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر



المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الـ spss

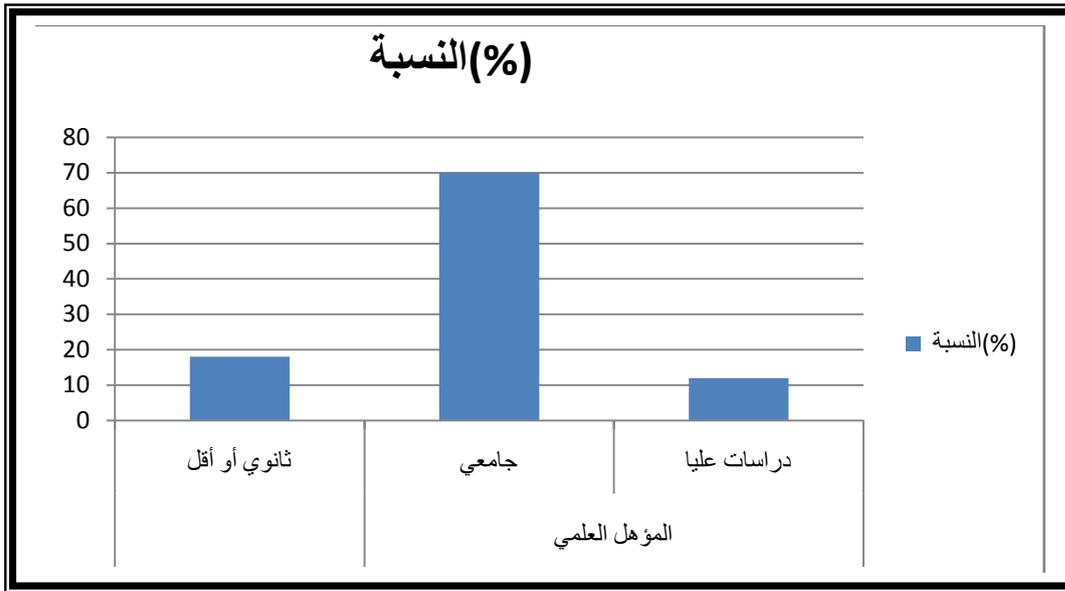
الجدول رقم (3-3): توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي

المتغير	المحتوى	التكرار	النسبة (%)
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	9	18,0
	جامعي	35	70
	دراسات عليا	6	12,0

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الـ spss

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فيبين الجدول رقم (3-3) أن جل الأفراد المستجوبين وبنسبة (70%) لديهم شهادة تعليم جامعي، في حين (18%) يحملون شهادة التعليم الثانوي أو أقل، في حين حاملو الدراسات العليا بلغت نسبتهم (12%)، كما هو مبين في الشكل رقم (2-4)، تدل هذه النتيجة على أن نسبة المستوى التعليمي الذي يتمتع به المستجوبون مشجعة كمؤشر إيجابي على توفر كفاءات مؤهلة علمياً تشغل مراكز عليا في المؤسسات، و يرجع ذلك لكون المؤهل العلمي هو المحدد الأول في عملية التوظيف.

الشكل رقم (2-4): توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الـ spss

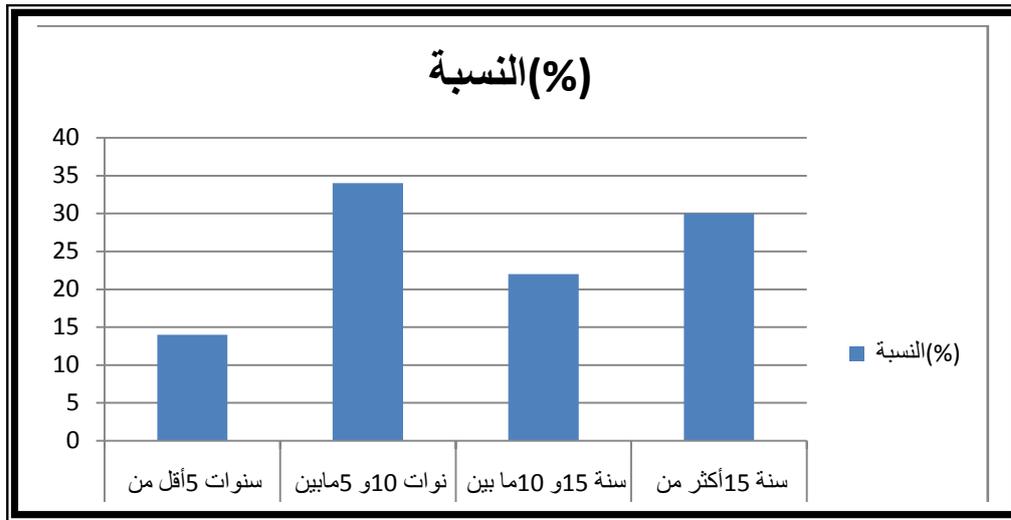
الجدول رقم (3-4): توزيع نسبة المستجوبين حسب مدة الخدمة (الخبرة)

المتغير	المحتوى	التكرار	النسبة (%)
مدة الخدمة (الخبرة)	أقل من 5 سنوات	7	14
	ما بين 5 و 10 سنوات	17	34
	ما بين 10 و 15 سنة	11	22
	أكثر من 15 سنة	15	30

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الـ spss

وفي ما يتعلق بالخبرة الإجمالية فقد تبين من خلال الجدول (3-4) أن (14%) من عينة الدراسة بلغت مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و (34%) من عينة الدراسة تراوحت مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، و (22%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى 15 سنة ، أما (30%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة فاكثراً ، كما هو مبين في الشكل رقم (2-5) هذا التباين في سنوات الخبرة يدل على عدم استقرار في المناصب و أن هنالك نظام محاسبة لقياديين الفاشلين ينقص من خبرتهم إلى حد معين.

الشكل رقم (2-5) : توزيع نسبة المستجوبين حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الspss

ثانياً: تحليل محاور ومجالات الدراسة.

من خلال دراسة وتحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو مجالات الاستبيان بالاعتماد على

الملحق رقم (3) والملحق رقم (4) يمكن معرفة اثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي "

مجالات المحور الأول : بطاقة الأداء المتوازن

1- مجال البعد المالي: تشمل كافة التكاليف التي تتحملها مؤسسات عينة الدراسة من اجل بقاءها في

وضع مالي مريح.

الجدول رقم(3-5): نتائج تحليل فقرات البعد المالي

رقم	عبارات البعد المالي	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً			
1	الموارد المالية والإمكانات المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء	9	27	6	7	1	3,72	0,991	موافق
		18	54	12	14	2			
2	النظام المحاسبي المستخدم لدى مؤسستكم جيد وفعال و يؤدي الغرض المطلوب تماماً	5	27	9	9	0	3,56	0,907	موافق
		10	54	18	18	0			
3	توجد مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة	4	31	9	5	1	2,82	1,207	محايد
		8	62	18	10	2			
4	المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها المتاحة	4	31	9	5	1	3,64	0,851	موافق
		8	62	18	10	2			

محايد	1,148	3,22	4	11	10	20	5	ك	معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة	5
			8	22	20	40	10	%		
	0,719	3,392	المتوسط والانحراف المعياري الكليين							

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات ال SPSS

أولا الفقرة "الأولى" فقد تبين أن آراء أو اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وبنسبة (54%) و هو أعلى متوسط حسابي (3,72) و بالتالي اكبر نسبة موافقة، و انحراف معياري متوسط عند (0,991) مما يدل على أن هنالك موافقة على ان الموارد المالية المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء.

ثانيا الفقرة الرابعة في المركز الثاني من حيث الموافقة، فقد كان آراء المستجوبين بالموافقة بنسبة (62%) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,64) و انحراف معياري متوسط عند (0,851) مما يدل على أن هنالك موافقة المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها المتاحة. ثالثا الفقرة "الثانية" في المركز الثالث حيث وافق عليها (54%) من المستجوبين وبمتوسط حسابي (3,56)، ت و انحراف معياري متوسط عند (0,907) مما يدل على أن هنالك موافقة على نجاعة النظام المحاسبي المستخدم.

رابعا الفقرة "الخامسة" فقد كان آراء المستجوبين بالموافقة بنسبة (40%) كما بين المتوسط الحسابي ذلك حيث كان (3,22) و انحراف معياري متوسط عند (1,148) ، مما يدل على أن هنالك حياد على وضوح و فهم معايير تقييم الأداء.

و أخيرا الفقرة "الثالثة" فقد كان آراء المستجوبين بالموافقة بنسبة (62%) كما بين المتوسط الحسابي ذلك كان (2,82) و انحراف معياري متوسط عند (1,207) ، مما يدل على أن هنالك حياد على وجود مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول والبالغ (3,392)، حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير على الموافقة، و بانحراف معياري قيمته (0,719)، يمكن القول أن المستجوبين يولون إهتماما بالغا بالجوانب المالية لمؤسساتهم.

2- مجال العملاء: ويتمثل بكافة التكاليف التي تتحملها مؤسسات عينة الدراسة من اجل اجتذاب الزبون و المحافظة على ولاءه لها.

الجدول رقم (3-6): نتائج تحليل فقرات بعد العملاء (الزبائن)

رقم	عبارات بعد العملاء (الزبائن)	درجة الموافقة					الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما			
1	لدى المؤسسة أدوات ومقاييس فعالة لدراسة و تحليل وقياس درجات أذواق ورضا الزبائن مقابل المنتجات المقدمة لهم	ك	5	22	14	6	3	1,030	3,40
		%	10	44	28	12	6		
2	يفضل أغلب الزبائن التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين	ك	2	18	16	10	4	1,027	3,08
		%	4	36	32	20	8		
3	الشكاوى الواردة للمؤسسة من طرف الزبائن تكون دوما متوقعة ، ويتم التحقق منها و معالجتها فورا لإرضاء الزبون	ك	2	32	9	6	1	0,837	3,56
		%	4	64	18	12	2		
4	تقوم المؤسسة بالترويج المناسب ودون مبالغة لمنتجاتها	ك	2	22	17	5	4	0,986	3,26
		%	4	44	34	10	8		
5	تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى زبائنها في الزمان والمكان المحددين	ك	4	22	15	6	3	1,005	3,36
		%	8	44	30	12	6		
		المتوسط والانحراف المعياري الكليين					0,664	3,332	

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الspss

أولا وافق المستجوبين بنسبة (64%) على الفقرة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,56) و انحراف

معيارى متوسط عند (0,837)، تدل هذه النتيجة على مؤسسات عينة الدراسة يتابعون و يحققون في الشكاوى الواردة من طرف الزبائن.

ثم جاء اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة (44%) وبمتوسط حسابي (3,40) و انحراف

معيارى متوسط عند (1,030) على الفقرة الأولى من هذا البعد ، وهذا يشير إلى أن مؤسسات عينة الدراسة يقومون بتحليل لذواق الزبائن.

ثم الفقرة الخامسة حيث وافق المستجوبين عليها بنسبة (44%) وبمتوسط حسابي (3,36) و

انحراف معيارى متوسط عند (1,005)، ، تدل هذه النتيجة على أن المؤسسات قيد الدراسة يقومون بإيصال المنتجات للزبائن بدرجة متوسطة محايدة .

ثم وافق المستجوبين بنسبة (44%) على الفقرة الرابعة وبمتوسط حسابي (3,26) و انحراف معياري متوسط عند (0,986)، تدل هذه النتيجة انه هنالك حياد أي أن مؤسسات الدراسة يقومون بالترويج لمنتجاتهم بشكل متوسط .

و أخيرا الفقرة الثانية حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (36%) وبمتوسط حسابي (3,08) و انحراف معياري متوسط عند (1,027) ، تشير هذه النتيجة إلى أن هنالك حياد أي أن المستجوبون يضمنون ولاء الزبائن لهم بدرجة متوسطة .

وبشكل عام ، بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني و البالغ (3,332) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الحياد، وانحراف معياري قيمته (0,664)، بأن مؤسسات عينة الدراسة لا يولون أهمية بالقدر الكافي للعملاء أي بدرجات متوسطة .

3- مجال العمليات الداخلية : وتتمثل بكافة التكاليف التي تتحملها مؤسسات عينة الدراسة من اجل تحريك العمليات الداخلية و تنفيذ خطط العمل في ورشات الإنتاج.

الجدول رقم (3-7): نتائج تحليل فقرات بعد العمليات الداخلية

رقم	عبارات بعد العمليات الداخلية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما			
1	يستهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية بالأساس تخفيض معدل الوقت الضائع ، والسرعة في بلوغ أهداف المؤسسة	ك	9	29	7	4	3,82	0,896	موافق
		%	18	58	14	8			
2	يركز بعد العمليات الداخلية على انفراد المؤسسة و تميزها وتحقيق المكانة التي يريدها الزبائن بكفاءة وفعالية	ك	3	25	11	10	3,38	0,945	محايد
		%	6	50	22	20			
3	تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات اللازمة لعمالها مما يحقق عاملي الاستقرار والانسجام والفعالية	ك	2	23	11	10	3,18	1,063	محايد
		%	4	46	22	20			
4	تحقق المؤسسة في شكاوى العمال مباشرة ويعالج المشكل في أقصر وقت ممكن	ك	3	16	12	15	2,98	1,097	محايد
		%	6	32	24	30			
5	يتم دوما تجديد وتطوير المنتج من اجل الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة	ك	6	21	12	6	3,34	1,154	محايد
		%	12	42	24	12			
		المتوسط والانحراف المعياري الكلي					3,34	0,691	

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الspss

تشير النتائج الفقرة "الأولى" الواردة في الجدول أعلاه إلى أن أغلبية المستخدمين وافقوا و بنسبة (58%) ، و بمتوسط حسابي (3,82) و انحراف معياري متوسط عند (0,896). على أن التحسين و التطوير يستهدف تخفيض الوقت الضائع.

ثم الفقرة " الثانية حيث وافق المستخدمون على محتوى هذه الفقرة، بنسبة (50%)، بمتوسط الحسابي الذي بلغ (3,38) و انحراف معياري متوسط عند (0,945). و يدل ذلك على وجود حياد فيما يخص هدف تركيز بعد العمليات الداخلية.

و من ثم وافق المستجوبين بنسبة (42%) على الفقرة "الخامسة" و بمتوسط حسابي بلغ (3,34) و انحراف معياري متوسط عند (1,154)، و يدل ذلك على وجود حياد فيما يخص استمرارية تجديد و تطوير المنتج أي موافقة بدرجة متوسطة.

وفي ما يتعلق بالفقرة "الثالثة" فقد وافقه عليه ما نسبته (46%) و بمتوسط حسابي (3,18) و انحراف معياري متوسط عند (1,063) ، و يدل ذلك وجود حياد فيما يخص تقديم المؤسسة التسهيلات اللازمة لعمالها لتحقيق الفعالية.

و أخيرا وافق المستجوبون بنسبة (32%) على الفقرة "الرابعة" و بمتوسط حسابي بلغ (2,98) و انحراف معياري متوسط عند (1,097) ، يدل ذلك على وجود حياد فيما يخص التحقيق في شكاوى العمال و معالجته فوراً ، أي موافقة بدرجة متوسطة.

وبشكل عام ، بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث والبالغ (3,34) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير الحياد بدرجة اقرب للموافقة، وانحراف معياري قيمته (0,691)، بأن مؤسسات عينة الدراسة يتفاعلون بدرجة متوسطة مع جانب العمليات الداخلية ، ولا يعون لتطوير هذا المجال للدرجة القصوى.

4- مجال التعلم و النمو: وتتمثل بكافة التكاليف التي تتحملها مؤسسات عينة الدراسة من اجل المحافظة على قدرتها على التغيير و التجديد و التطور.

الجدول رقم (3-8): نتائج تحليل فقرات بعد التعلم والنمو

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					عبارات بعد التعلم والنمو	رقم
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
محايد	1,134	2,98	5	16	5	23	1	ك	1
			10	32	10	46	2		

محايد	0,932	3,22	1	12	14	21	2	ك	2	هنالك عدد كافي من العمال ذوي الخبرة العملية والعلمية المؤثرة إيجابا في العمل
			2	24	28	42	4	%		
محايد	1,088	3,00	3	17	10	17	3	ك	3	تحرص المؤسسة دوما على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كامل الأقسام الوظيفية للمؤسسة
			6	34	20	34	6	%		
محايد	1,064	2,64	8	15	15	11	1	ك	4	يتم دوما مشورة وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة
			16	30	30	22	2	%		
غير موافق	1,147	2,52	11	16	10	12	1	ك	5	تمتلك المؤسسة نظام فعال للدافعية وتحفيز ومكافئة العمال، وبالتالي لا يوجد عمال ينوون تغيير مكان عملهم إلى م أخرى
			22	32	20	24	2	%		
0,729			2,872			المتوسط والانحراف المعياري الكليين				

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الspss

نلاحظ من خلال الجدول ان الفقرة "الثانية" حصلت على " موافق" وبنسبة (42%) من المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ (3,22)، و انحراف معياري متوسط عند (0,932) هذه النتيجة تدل على ان اكثر من نصف مؤسسات الدراسة لا يحورون على العدد الكافي من العمال ذوي الخبرة أي هنالك حياد. و تليها الفقرة "الثالثة" حيث وصلت نسبة الموافقين" من عينة الدراسة إلى (34%) و هي مساوية لنسبة غير الموافقين أيضا وبمتوسط حسابي (3,00) و انحراف معياري متوسط عند (1,088)، و هذا يدل على أن مؤسسات الدراسة يستعملون التكنولوجيا الحديثة بصفة نسبية و متفاوتة بين الأقسام الوظيفية، أي هنالك حياد عام للعبارة.

و تليها الفقرة الأولى حيث كانت الموافقة بنسبة (46%) على وبمتوسط حسابي (2,98) و انحراف معياري متوسط عند (1,134) ، تدل هذه النتيجة حياد مؤسسات الدراسة في مسألة البرامج التدريبية المقدمة للعمال و مساعدتهم لإتمام دراساتهم خارجيا.

أما في ما يتعلق بالفقرة "الرابعة" فقد كان اتجاه آراء المستجوبين غير موافق وبنسبة (30%) كما بين الوسط الحسابي ذلك حيث بلغ(2,64)، و انحراف معياري متوسط عند (1,064) تدل هذه النتيجة على الحياد أي أن اغلب المستجوبين لا يقومون بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

كما لم يوافق (32%) من عينة الدراسة على الفقرة "الخامسة" وبمتوسط الحسابي بلغ (2,52) و انحراف معياري متوسط عند (1,147) ، وهذا دليل على أن أغلب مؤسسات الدراسة لا يمتلكون أنظمة فعالة للدافعية و التحفيز كما يوجد عدد معتبر من العمال ينوون تغيير مكان العمل ، هنالك عدم موافقة على العبارة عموما.

وبشكل عام ، بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة والبالغ (2,872) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الحياد ، و كذا انحراف معياري قيمته (0,729) ، بأن مؤسسات عينة الدراسة لا يولون الاهتمام المناسب ببعد التعلم و النمو ولا يحافظون بالقدر الكافي على القدرة في التجديد و التطوير.

مجالات المحور الثاني : تقييم الأداء الإستراتيجي.

1 مجال الكفاءة و الفاعلية: وهي قدرة مؤسسات الدراسة على التكيف مع متطلبات البيئة أثناء تحقيقها لأهدافها (المخرجات) من خلال قدرتها على الحصول على الموارد (المدخلات) التي تحتاجها في الزمان و المكان المناسبين.

الجدول رقم (3-9): نتائج تحليل فقرات بعد الكفاءة والفاعلية

رقم	عبارات الكفاءة والفاعلية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما			
1	تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا استراتيجيا لها	ك	7	20	16	6	1	3,52	موافق
		%	14	40	32	12	2		
2	إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة و فاعلية	ك	2	15	22	9	2	3,12	محايد
		%	4	30	44	18	4		
3	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة والدقة المطلوبة	ك	3	13	18	15	1	3,04	محايد
		%	6	26	36	30	2		
4	إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير أداء وكفاءة و قدرات العاملين لديها	ك	6	12	17	13	2	3,14	محايد
		%	12	24	34	26	4		
5	إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم أقل ما يمكن من المدخلات للحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات	ك	6	16	13	14	1	3,24	محايد
		%	12	32	26	28	2		
		المتوسط والانحراف المعياري الكلي					3,212	0,661	

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير النتائج الخاصة بالفقرة "الاولى" إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبنسبة (40%) ويمتوسط حسابي بلغ (3,52) و انحراف معياري متوسط عند (0,953) ، و هو ما يفسر ان مؤسسات الدراسة توافق على الكفاءة و الفاعلية هي هدف استراتيجي لها.

تليها للفقرة "الخامسة" حيث كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة (32%) وبمتوسط حسابي (3,24) و انحراف معياري متوسط عند (0,953)، وفي ذلك ما يشير إلى الحياد في مسألة ان خفض كلفة المنتجات يدل على تقليل في استخدام المدخلات لتعظيم المخرجات.

ثم أشارت النتائج الخاصة بالفقرة "الرابعة" الواردة في الجدول أعلاه إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة محايدون وبنسبة (34%) على محتوى الفقرة الرابعة ، وبمتوسط حسابي بلغ (3,14) و انحراف معياري متوسط عند (1,069). أي هنالك حياد فيما يخص إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير أداء وكفاءة و قدرات العاملين لديها.

ثم جاء اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالحياد وبنسبة (44%) على الفقرة "الثانية" وبمتوسط حسابي بلغ (3,12) و انحراف معياري متوسط عند (0,895) ، أي هنالك حياد على إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة وفاعلية.

و آخرًا جاء اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالحياد وبنسبة (36%) على الفقرة "الثالثة" وبمتوسط حسابي بلغ (3,04) و انحراف معياري متوسط عند (1,069)، و هو ما يدل أن هنالك حياد فيما يخص خفض مستوى التكاليف المؤدي إلى أن الشركة تعمل بالسرعة والدقة المطلوبة.

وبشكل عام ، بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس والبالغ (3,212) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير إلى الحياد، وانحراف معياري قيمته (0,661)، أن نسبة معتبرة من عينة الدراسة تعمل على أساس أن مبيعات مضمونة و بالتالي لا تراعي كثيرا لجانب الكفاءة و الفاعلية

2- مجال رضا الزبون: ويقصد به مستوى الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون و توقعاته بما فيها إشراك الزبون في قرارات الجودة ومتطلباتها وبيان مدى انعكاسها و تأثيرها على مستوى رضاه.

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل فقرات بعد رضا الزبون

رقم	عبارات رضا الزبون	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما			
1	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن	ك	3	22	13	10	2	0,991	محايد
		%	6	44	26	20	4		
2	تهتم المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج	ك	2	25	13	8	2	0,939	محايد
		%	4	50	26	16	4		
3	تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزا لعملياتها ومساها إلى التفوق والتميز	ك	5	21	15	6	3	1,028	محايد
		%	10	24	30	12	6		

موافق	1,034	3,46	1	11	8	24	6	ك	إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون	4
			2	22	16	48	12	%		
محايد	1,121	3,26	2	15	6	22	5	ك	تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن	5
			4	30	12	44	10	%		
			المتوسط والانحراف المعياري الكلي							
0,728			3,344							

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الspss

في المقدمة تشير النتائج الخاصة بالفقرة الأخيرة "الرابعة" أن نسبة الموافقة عليها بلغت (48%) من آراء المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ (3,46) و انحراف معياري متوسط عند (1,034) ، وهذا بدوره يدل على موافقة عينة الدراسة إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون

ثم الفقرة "الثالثة" فقد كان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالحياد وبنسبة (30%) وبمتوسط حسابي بلغ (3,38) و انحراف معياري متوسط عند (1,028) ، مما يدل على حياد المستجوبين انهم يجعلون من الزبون مركزا للعمليات ومسار إلى التفوق والتميز أو ان ما يقارب الربع منهم فقط من يوافقون. ثم كانت موافقة المستجوبين بنسبة (50%) على الفقرة "الثانية" وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,34) و انحراف معياري متوسط عند (0,939)، مما يشير إلى اتجاه رأي نصف المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ، أما على مستوى العينة عموما فهناك حياد حول مدى ملائمة و مطابقة المنتج المقدم للزبون.

ثم أشارت النتائج في ما يخص الفقرة "الأولى" إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبنسبة (44%) على محتوى الفقرة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3,28) و انحراف معياري متوسط عند (0,991) ، و رغم هذا ألا أن الاتجاه العام للعينة كان محايدا بخصوص أن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن

و آخر الفقرة "الخامسة" حيث كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة (44%) وبمتوسط حسابي (3,26) و انحراف معياري متوسط عند (1,121)، وفي ذلك ما يشير الإتجاه العام للعينة إلى الحياد أي أن مؤسسات الدراسة لا تسعى بالقدر الكافي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن. وبشكل عام ، يتبين من نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات نتائج التحليل بلغت قيمته (3,344) و بانحراف معياري (0,728)، و التي تشر إلى الحياد أي أن مؤسسات العينة لا تهتم بالاستجابة لحاجات و رغبات الزبون و تطلعاته بمستويات عالية.

3- المجال الربحية: وهو معدل العائد الفعلي أو المتوقع في المستقبل الذي تحصل عليه مؤسسات الدراسة جراء مزاولتها لنشاطاتها المختلفة والذي يقاس بالتدفقات النقدية .

الجدول رقم (3-11): نتائج تحليل فقرات بعد الربحية

رقم	عبارات الربحية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً			
1	تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود مالي	ك	11	30	6	2	3,96	0,832	موافق
		%	22	60	12	4			
2	تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على عرض منتجاتها بطريقة مميزة تحقق أعلى إيرادات لها	ك	5	25	16	3	3,60	0,833	موافق
		%	10	50	32	6			
3	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف إلى تحقيق اعلي أرباح ممكنة	ك	4	28	11	7	3,58	0,835	موافق
		%	8	58	22	14			
4	تضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها	ك	8	21	16	4	3,62	0,923	موافق
		%	16	42	32	8			
5	إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياح أثناء العملية الإنتاجية والتي تؤثر سلبا على مستوى التكاليف والإيرادات	ك	4	19	17	6	3,26	1,046	محايد
		%	8	38	34	12			
		المتوسط والانحراف المعياري الكلي					3,604	0,559	

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS

تشير النتائج الخاصة بالفقرة "الأولى" الواردة في الجدول أعلاه إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة

وافقوا وبنسبة (60%) على محتوى الفقرة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3,96) وانحراف معياري (0,832) ، و يعني ذلك أن مؤسسات الدراسة يوافقون على أنهم يضعون و يطبقون كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود مالي.

كما أشارت النتائج في ما يخص الفقرة "الرابعة" أن نسبة الموافقة عليها بلغت (42%) من آراء المستجوبين وبمتوسط حسابي بلغ (3,62) وانحراف معياري (0,923) ، بمعنى أن اغلب مؤسسات الدراسة يضعون عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول و بنسبة موافقة عالية

كما وافق المستجوبين بنسبة (50%) على الفقرة "الثانية" وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,60) وانحراف معياري (0,833) ، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة أي أن مؤسسات الدراسة يسعون لخفض كلفة المنتج لتوفير طرق عرض مميزة له.

و تليها الفقرة "الثالثة" فقد كان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة (58%) وبمتوسط حسابي بلغ (3,58) وانحراف معياري (0,835) ، يعني أن المؤسسات موضوع الدراسة يعتبرون ان سعيهم إلى خفض كلفة منتجاتهم يدل على أنهم يهدفون إلى تحقيق أعلى أرباح ممكنة.

و آخرا بالنسبة للفقرة "الخامسة" كان اتجاه آراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة (38%) وبمتوسط حسابي (3,26) وانحراف معياري (1,046) ، وفي ذلك ما يشير للحياد عموما بخصوص أن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهذر والضياع أثناء العملية الإنتاجية والتي تؤثر على مستوى التكاليف والإيرادات.

وبشكل عام ، يتبين من نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الربحية بلغت قيمته (3,604) و الذي يقع في مجال الموافقة و انحراف معياري (0,559)، مما يفسر أن المؤسسات عينة الدراسة يسعون إلى تحقيق الربح و يربطون بين الربحية و تخفيض تكاليف الإنتاج دوما.

ثالثا: إختبار الفرضيات.

يمكننا أن نختبر فرضيات الدراسة و الإجابة عليها عن طريق الجداول التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين البعد المالي و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ؟

الجدول رقم (3-12): معامل ارتباط بيرسون بين البعد المالي و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

تقييم الأداء الاستراتيجي			
المتغير	معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	التعداد
البعد المالي	0,631**	0,000	50

نلاحظ من الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغ $0,631^{**}$ و الدال عند مستوى دلالة 0,01 هو معامل ارتباط قوي ، و هو ما يدل عن وجود علاقة ارتباط معنوية قوية و طردية ما بين البعد المالي و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد العملاء و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ؟

الجدول رقم (3-13): معامل ارتباط بيرسون بين بعد العملاء و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

تقييم الأداء الاستراتيجي			
المتغير	معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	التعداد
بعد العملاء	0,560**	0,000	50

نلاحظ من الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغ $0,560^{**}$ و الدال عند مستوى دلالة 0,01 هو معامل ارتباط قوي ، و هو ما يدل عن وجود علاقة ارتباط معنوية قوية و طردية ما بين بعد العملاء و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ؟

الجدول رقم (3-14): معامل ارتباط بيرسون بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

تقييم الأداء الاستراتيجي			المتغير
التعداد	المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	
50	0,000	0,588**	بعد العمليات الداخلية

نلاحظ من الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغ $0,560^{**}$ و الدال عند مستوى دلالة 0,01 هو معامل ارتباط قوي ، و هو ما يدل عن وجود علاقة ارتباط معنوية قوية و طردية ما بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد التعلم و النمو و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ؟

الجدول رقم (3-15): معامل ارتباط بيرسون بين بعد العملاء و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

تقييم الأداء الاستراتيجي			المتغير
التعداد	المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	
50	0,001	0,457**	بعد التعلم و النمو

نلاحظ من الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغ $0,457^{**}$ و الدال عند مستوى دلالة 0,01 هو معامل ارتباط قوي ، و هو ما يدل عن وجود علاقة ارتباط معنوية قوية قريبة للمتوسطة و طردية ما بين بعد التعلم و النمو و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

الجدول رقم (3-16): معامل ارتباط بيرسون بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي.

تقييم الأداء الإستراتيجي			المتغير
التعداد	المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	
50	0,000	0.692**	بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات الspss **دال عند مستوى دلالة (0,01)

إعتمدنا على معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن و أبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي النتائج المبينة في الجدول تبين أن العلاقة بينهما طردية وذات دلالة إحصائية قوية (اقل من أو تساوي 0.001) مما يعني أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يساهمون مجتمعين بشكل قوي و فعال في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

احتوى هذا الفصل عرضاً تطبيقياً لدور بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة و تم من خلاله التطرق إلى منهج الدراسة، وحدودها ومجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

وفي نهاية هذا الفصل تم الوقوف على مدى التطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن و ما يمكن ان تقدمه في مجال تقييم الأداء الإستراتيجي، وذلك بعد جمع آراء أفراد عينة الدراسة من المبحوثين ومن ثم استعراض وتحليل النتائج ، حول المتغير الثابت و هو بطاقة الأداء المتوازن و المتغير المستقل و هو تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ، و دراسة العلاقة بينهما و مدى تأثير كل متغير على الآخر إضافة إلى دراسة تأثير كل عنصر من عناصر بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات العينة.

و في الخاتمة العامة سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات على ضوء النتائج.

الخاتمة

حاولنا جاهدين من خلال التطرق إلى هذا الموضوع إكتشاف أداة من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة و التي أحدثت نقلة نوعية في مجال عالم المال و الأعمال ألا و هي بطاقة الأداء المتوازن ، و التعرف على أثرها في تقييم الأداء الإستراتيجي لعينة من ال مؤسسات الإقتصادية بورقلة ، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء الإستراتيجي، و التطرق لبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصصناه للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث و الغوص في الإشكالية و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال أسئلة الإستبيان وتوزيعه على أصحاب و مسيري و ملاك أسهم عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية ورقلة .

الإجابة على الفرضيات:

و كشفت دراسة وتحليل اثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة عن النتائج التالية:

بالنسبة للفرضية الأولى: يتبين أنه توجد علاقة ارتباط معنوية قوية و طردية ما بين البعد المالي و تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة ، و هو ما يثبت صحة الفرضية .

بالنسبة للفرضية الثانية: اتضح أنه توجد علاقة ارتباط معنوية قوية و طردية ما بين بعد العملاء و تقييم الأداء الإستراتيجي لدى المؤسسات الإقتصادية ، و هو ما يثبت صحة الفرضية .

بالنسبة للفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط معنوية قوية و طردية ما بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الأداء الإستراتيجي لدى المؤسسات الإقتصادية، و هو ما يثبت صحة الفرضية .

بالنسبة للفرضية الرابعة توجد علاقة ارتباط معنوية قوية قريبة من المتوسطة و طردية ما بين بعد العمليات الداخلية و تقييم الأداء الإستراتيجي لدى المؤسسات الإقتصادية، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

من خلال ما توصلنا إليه من خلال الجانبين النظري و التطبيقي ، يمكننا الخروج بمجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة و كذا المقترحات التي ستساعد على تطوير و ترقية استعمال بطاقة الأداء المتوازن و دورها الفعال في تقييم الأداء الإستراتيجي، و جعلها أكثر كفاءة و فعالية من خلال شرحها للمبحوثين و إبراز مخرجاتها الهائلة في تحقيق أهدافها :

الإستنتاجات :

1- بطاقة الأداء المتوازن هي أداة متكاملة تجمع أربعة أبعاد أساسية أو أكثر تؤثر و تتأثر ببعضها بشكل يحدد الاتجاه العام للمؤسسة؛

- 2- تحدث الكثير من الباحثين في هذا المجال عند بعد خامس يمكن أن يكون مكملا للأبعاد السابقة و هو بعد البيئة و المجتمع مثل المبادرات الإجتماعية و تمويل المشاريع المجتمعية و الجمعيات و الفرق الرياضية و غيرها ؛
- 3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متساوية من حيث الأهمية ولا يمكن الإنقاص من الدور الرئيسي لكل بعد على حدا ؛
- 4- لكل بعد استراتيجي أدوات قياس و أهداف و التي بالمقارنة بينها يحدد الإنحراف و مقداره و سبل تصحيحه؛
- 5- هنالك علاقة ارتباط قوية و طردية بين بطاقة الأداء المتوازن و عملية تقييم الأداء الإستراتيجي ؛
- 6- عملية تقييم الأداء الإستراتيجي تتم عبر سلسلة من الخطوات المترابطة التي لا يمكن الاستغناء عن إحداها ؛
- 7- يمكن للمؤسسة تجنب الإستراتيجيات الكارثية عن طريق الالتزام بمبادئ صياغة الإستراتيجية الجيدة و السليمة و مراحلها.
- 8- يجب الاعتماد على أكبر عدد ممكن من مؤشرات القياس لإعطاء صورة أكثر شمولية عن المؤسسة و المواظبة على العملية من أجل التحسين المستمر .

الاقتراحات و التوصيات :

- 1- في ظل اقتصادات متنامية سريعة و تنافسية يجب على أي مؤسسة هدفها تحقيق الربح مواكبة التطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير و اعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازن لما لها من فعالية في مجال تقييم أداء المؤسسة الأني و الإستراتيجي؛
- 2- تحسين قدرات المستخدمين و تأهيلهم ، على جميع الأصعدة عبر دورات تكوينية فعالة ، للرفع من كفاءتهم و فعاليتهم الإنتاجية؛
- 3- على المؤسسات إعادة النظر في سياسة الاستثمار في الموارد البشرية حيث يتطلب الأمر المتابعة و التجديد بصفة دورية و تبعا للاحتياجات المتجددة والتي تتطور مع المستخدم في مراحل تقدمه الوظيفي؛
- 4- يجب على هذه المؤسسات تقديم نظام حوافز حقيقي، مادي و معنوي و واضح و فعال يشجع المستخدمين على تقديم أفضل ما لديهم؛
- 5- يجب على المؤسسات الإقتصادية ، أن تولي الأهمية القصوى ،لتنوع مصادر تمويلها و كذا إنشاء محفظة استثمارية لتفادي العجز المحتمل الناتج عن سوء الخيار الإستراتيجي؛
- 6- على هذه المؤسسات مواكبة التكنولوجيا و التقنية الحديثة في مجال العمليات الداخلية و كذا رقمنة هذه العمليات لتسريع اكتشاف فجوات العمل و ثغرات الإنتاج في حينها تصحيحها مع وضع أجهزة إنذار إلكترونية تكشف الخلل في العمل؛

- 7- يستوجب على المؤسسات الإقتصادية ، ضبط استراتيجياتها التسعيرية و القيام بدراسات معمقة لتحديد الدقيق الأسعار، لضمان أسعار معقولة و تنافسية و بالتالي الحفاظ على الحصة السوقية ، و كذا القيام بعملية التوصيل للمنتجات إن تطلب الأمر ذلك ؛
- 8- العمل على وضع أهداف ربحية محددة ، بدل العشوائية المتبعة ،
- 9- وكما يستوجب أيضا ، القيام بعمليات تقييم الأداء بصفة مستمرة ومنظمة ، أي تجزئة الإستراتيجية الطويلة إلى إستراتيجيات سنوية و الأخيرة إلى استراتيجيات فصلية؛
- 9- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بشكلها القانوني و الربط بين أجزاءها ل الاستفادة القصوى منها ، بدل العمل على بعد على حدا مما يضعف عملية تقييم الأداء ؛
- 10- الإحتكاك بالمصالح الحكومية و صناديق الدعم المالي و التقني، من اجل التمويل و الاستفادة مما تقدمه هذه الهيئات من دعم تقني و مالي و بيئي .

آفاق الدراسة :

- و في ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها و على ضوء الاقتراحات و التوصيات , يمكننا أن نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا و المتعلقة بموضوع الدراسة هذا على سبيل الذكر:
- 1 - بطاقة الأداء المتوازن كأداة لاقتحام الأسواق و التموقع الجيد في السوق العالمية؛
 - 2 - تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة في البيئة متعددة الأخطار؛
 - 3 - بطاقة الأداء المتوازن بين التطبيق و الفعالية في المؤسسات الجزائرية ؛
 - 4 - مدى تغطية بطاقة الأداء المتوازن لعملية تقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية ؛
 - 5 - أدوات مراقبة التسيير التقليدية و بطاقة الأداء المتوازن، إضافات و نقائص؛
 - 6 - جوانب مهمة في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

قائمة المصادر
والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1 علي السلمي ، إدارة التميز ، نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، القاهرة ، 2002.
 - 2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2009.
 - 3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و رمضان فهم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن ، المنصورة ، مصر ، 2006.
 - 4 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007.
 - 5 -عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
 - 6 مسلم علاوي السعد و آخرون، بطاقة العلامات المتوازنة -مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، لبنان، 2012،
- مذكرات و أطروحات التخرج :
- 7 أبو جزر، حمد أحمد ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني ، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين ، 2012.
 - 8 معروف أمال و الواحشي وردة ، بطاقة الأداء المتوازنة ترجمة إستراتيجية و قياس للأداء ، دراسة حالة مجمع صيدال ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2009.
 - 9 محمد أحمد ابو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة أداء القياس المتوازن ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009.
 - 10 صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2012.
 - 11 لطرش وليد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2018.
 - 12 أبو بكر صيتي ، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2010.

- 13 مهدي بن الدين ، تقييم الاداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، ذكره ماستر ،
جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2018.
- 14 حريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة
للصناعات الغذائية ، دراسة مقارنة بين ملينة الحضنة بالمسيلة و ملينة التل بسطيف - ، مذكرة
ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011.
- 15 شن نبيل ، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس و تحسين الأداء في المؤسسة
الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بتيندال ، رسالة ماجستير ، جامعة
محمد بوضياف المسيلة ، الموسم الجامعي 2010/2009 .
- 16 محمد محمد مظهر أحمد ، مراجعة و قياس و تقويم الأداء المتوازن في منظمات الأعمال و تأثير
ذلك على نظرية المراجعة ، رسالة دكتورا الفلسفة في المحاسبة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة أم
درمان ، السودان ، 2011.
- المقالات و الملتقيات :**
- 17 جودة محفوظ أحمد ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في
شركة الألمنيوم الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان
، الأردن ، المجلد 11 ، العدد الثاني ، 2008.
- 18 عبد اللطيف عبد اللطيف و تركمان حنان ، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء ، مجلة
الجامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، جامعة تشرين كلية الإقتصاد، دمشق ، سوريا
، المجلد 28 ، العدد 1 ، 2006.
- 19 زياد عبد الحليم الذبيبة ، مدى تطبيق الأداء المتوازن في المصارف التجارية اليمينية، مجلة
الأبحاث الإقتصادية و الإدارية ، العدد التاسع ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2011.
- 20 عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) ، مجلة العلوم الإنسانية ،
جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد الأول 2001.
- 21 صفاء إدريس عبودي و رياض أحمد محمد ، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
الإستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإقتصادية و الإدارية، مجلد 01 ، العدد 41 ، جامعة تكريت ،
العراق ، 2018.
- 22 عبد الناصر علك حافظ و اسعد عباس صادق سعيد ، تقييم الاداء الإستراتيجي للمشاريع الزراعية
باعتماد مؤشرات دولية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، مجلد 24 ، العدد 107 ، جامعة
بغداد - العراق ، 2009.
- 23 عثمانى امينة و سمسومة عائشة ، قياس و تقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الملتقى الدولي حول فعالية و أداء المنظمة في ظل التنمية

المستدامة ، منشورات مخبر السياسات و الإستراتيجيات الإقتصادية في الجزائر ، جامعة المسيلة ،
الجزائر، الجزء الأول 10-11 نوفمبر 2009.

24 وهيئة مقدم ، مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية
المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات
بالدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- kaplan robert david norton . The blanced scoread; measures review. Vol170. No 1 .
january/vebruary.1992.
- 2- K, Rosmarin and., M, Gering. Sentral beatin management accounting ,Vol 78, No06,
2000.
- 3- sam redding and Allison layland , strategic performance management , edvance research,
inc, building state capacity and productivity centre , USA, 2015.
- 4- Kaplan robert and David Norton , Tarnsforming the balanced scorecard from performance
measurement to strategic management . accounting horizons , 2001.
- 5- Kairu, esther and others , effect of balanced scorecard on performance of firms in the
service sector , european jornal of business and management , univercity of science
technology , kinya. 2013.
- 6- Valmohammadi , C. , and Ahmadi , M. « The impact of knowledge management practices
on organizational performance : A balanced Scorecard approach » , Journal of Enterprise
Information Manage ment , IRAN, 2015.
- 7- Ombona.D.S, Omido.K , Garashi.H.M , Odera.O. « Impact of balanced Scorecard usage
on the performance of Commercial banks ». International Journal of Information
Technology and Business Management, kinya 2016.

الملاحق

ملحق رقم 01

إستمارة استبيان

أخي المستخدم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان (دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة) تعين علينا إجراء هذا الاستبيان والذي يتعلق بدراسة أثر الاستخدام الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء الإستراتيجي على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية مختارة عشوائياً، من بينها مؤسستكم.

تقبلوا منا خالص الشكر المسبق على تعاونكم .

الطالب : محمد أوليدي

أولاً - معلومات عامة :

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

العمر:

31- 40 سنة

20 - 30 سنة

51 سنة أو أكثر

41- 50 سن

الجنس:

أنثى

ذكر

المستوى العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي أو اقل

مدة الخدمة (الخبرة):

ما بين 5 و 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

ما بين 10 و 15 سنة

ثانياً - العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

أ - أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

1 - البعد المالي :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	الموارد المالية والإمكانات المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء					
2	النظام المحاسبي المستخدم لدى مؤسستكم جيد وفعال و يؤدي الغرض المطلوب تماماً					
3	توجد مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة					
4	المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها المتاحة					
5	معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة					

2 - بعد العملاء (الزبائن) :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	لدى المؤسسة أدوات ومقاييس فعالة لدراسة وتحليل وقياس درجات أدواق ورضا الزبائن مقابل المنتجات المقدمة لهم					
2	يفضل أغلب الزبائن التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين					
3	الشكاوى الواردة للمؤسسة من طرف الزبائن تكون دوماً متوقعة ، ويتم التحقق منها و معالجتها فوراً لإرضاء الزبون					
4	تقوم المؤسسة بالترويج المناسب ودون مبالغة لمنتجاتها					
5	تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى زبائنها في الزمان والمكان المحددين					

3 - بعد العمليات الداخلية :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	يستهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية بالأساس تخفيض معدل الوقت الضائع ، والسرعة في بلوغ أهداف المؤسسة					
2	يركز بعد العمليات الداخلية على انفراد المؤسسة و تميزها وتحقيق المكانة التي يريدها الزبائن بكفاءة وفعالية					
3	تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات اللازمة لعمالها مما يحقق عاملي الاستقرار والانسجام والفعالية					
4	تحقق المؤسسة في شكاوى العمال مباشرة ويعالج المشكل في أقصر وقت ممكن					
5	يتم دوماً تجديد وتطوير المنتج من اجل الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة					

4 - بعد التعلم و النمو :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	تقدم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة وكافية لعمالها كما تدعمهم لإتمام دراساتهم خارجياً					
2	هنالك عدد كافي من العمال ذوي الخبرة العملية والعلمية المؤثرة إيجاباً في العمل					
3	تحرص المؤسسة دوماً على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كامل الأقسام الوظيفية للمؤسسة					
4	يتم دوماً مشورة وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة					
5	تمتلك المؤسسة نظام فعال للدافعية وتحفيز ومكافئة العمال، وبالتالي لا يوجد عمال بنوون تغيير مكان عملهم إلى مؤسسات أخرى					

ب - أبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي :

1 الكفاءة و الفاعلية :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا إستراتيجيا لها					
2	إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة و فاعلية					
3	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة والدقة المطلوبة					
4	إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير أداء وكفاءة و قدرات العاملين لديها					
5	إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم أقل ما يمكن من المدخلات للحصول على اكبر قدر ممكن من المخرجات					

2 رضا الزبون :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن					
2	تهتم المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج					
3	تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزا لعملياتها ومساها إلى التفوق والتميز					
4	إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون					
5	تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن					

3 الربحية :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود مالي					
2	تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على عرض منتجاتها بطريقة مميزة تحقق أعلى إيرادات لها					
3	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف إلى تحقيق اعلي أرباح ممكنة					
4	تضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها					
5	إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهدر والضياع أثناء العملية الإنتاجية والتي تؤثر سلبا على مستوى التكاليف والإيرادات					

شكرا جزيلا على تعاونكم

ملحق رقم 02 التكرارات

FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى التعليمي مدة الخدمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي
 س1 س2 س3 س4 س5 بعد العملاء الزبائن س6 س7 س8 س9 س10 بعد العمليات الداخلية س11 س12 س13 س14 س15
 بعد التعلم والنمو س16 س17 س18 س19 س20 أبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي
 الكفاءة والفاعلية س21 س22 س23 س24 س25 رضا الزبون س26 س27 س28 س29 س30 الربحية س31 س32 س33
 س34 س35
 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

	Output Created	09-AUG-2020 12:53:02
	Comments	
Input	Data	C:\Users\dar\Documents\MOHAMED.s av
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	50
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	الجنس FREQUENCIES VARIABLES= العمر المستوى التعليمي مدة الخدمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي س1 س2 س3 س4 س5 بعد العملاء الزبائن س6 س7 س8 س9 س10 بعد العمليات الداخلية س11 س12 س13 س14 س15 بعد التعلم والنمو س16 س17 س18 س19 س20 أبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي الكفاءة والفاعلية س21 س22 س23 س24 س25 رضا الزبون س26 س27 س28 س29 س30 الربحية س31 س32 س33 س34 س35 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Statistics

					أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي
	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	مدة الخدمة الخبرة	ن	

N	Valid	50	50	50	50	0	0
	Missing	0	0	0	0	50	50
	Mean	1,24	2,52	1,94	2,68		
	Std. Deviation	,431	,953	,550	1,058		
	Sum	62	126	97	134		

Statistics

		الموارد المالية والإمكانيات المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء	النظام المحاسبي المستخدم لدى مؤسساتكم جيد وفعال و يؤدي الغرض المطلوب تماما	توجد مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة	المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها المتاحة	معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,72	3,56	2,82	3,64	3,22
	Std. Deviation	,991	,907	1,207	,851	1,148
	Sum	186	178	141	182	161

Statistics

		بعد العملاء الزبائن	لدى المؤسسة أدوات ومقاييس فعالة لدراسة المنافسين	يفضل أغلب الزبائن التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين	الشكاوى الواردة للمؤسسة من طرف الزبائن تكون دوما متوقعة	تقوم المؤسسة بالترويج المناسب ودون مبالغة لمنتجاتها
N	Valid	0	50	50	50	50
	Missing	50	0	0	0	0
	Mean		3,40	3,08	3,56	3,26
	Std. Deviation		1,030	1,027	,837	,986
	Sum		170	154	178	163

Statistics

		تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى زبائنها في الزمان والمكان المحددين	بعد العمليات الداخلية	يستهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية بالأساس تخفيض معدل	يركز بعد العمليات الداخلية على انفراد المؤسسة و تميزها وتحقيق	تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات اللازمة لعمالها مما يحقق عاملي الاستقرار
N	Valid	50	0	50	50	50
	Missing	0	50	0	0	0
	Mean	3,36		3,82	3,38	3,18
	Std. Deviation	1,005		,896	,945	1,063
	Sum	168		191	169	159

Statistics

		تحقق المؤسسة في شكاوى العمال مباشرة ويعالج المشكل في أقصر وقت ممكن	يتم دوما تجديد وتطوير المنتج من اجل الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة	بعدالتعلمو النمو	تقدم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة وكافية لعمالها كما تدعمهم لإتمام دراساتهم خارجيا	هنالك عدد كافي من العمال ذوي الخبرة العملية والعلمية المؤثرة إيجابيا في العمل
N	Valid	50	50	0	50	50
	Missing	0	0	50	0	0
	Mean	2,98	3,34		2,98	3,22
	Std. Deviation	1,097	1,154		1,134	,932
	Sum	149	167		149	161

Statistics

		تحرص المؤسسة دوما على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كامل الأقسام الوظيفية	يتم دوما مشورة وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	تمتلك المؤسسة نظام فعال للدافعية وتحفيز ومكافئة العمال، وبالتالي لا يوجد عمال ينوون	أبعدتقييماالأداءالإستراتي جي	الكفاءةوالفاعلية
N	Valid	50	50	50	0	0
	Missing	0	0	0	50	50
	Mean	3,00	2,64	2,52		
	Std. Deviation	1,088	1,064	1,147		
	Sum	150	132	126		

Statistics

		تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا إستراتيجيا لها	إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة وفاعلية	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة	إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير	إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم أقل
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,52	3,12	3,04	3,14	3,24
	Std. Deviation	,953	,895	,947	1,069	1,061
	Sum	176	156	152	157	162

Statistics

		إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص	إن سعي المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج	تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزا لعملياتها ومسارها إلى التفوق والتميز	إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون
N	Valid	0	50	50	50
	Missing	50	0	0	0
	Mean		3,28	3,34	3,38
	Std. Deviation		,991	,939	1,028
	Sum		164	167	169
					173

Statistics

		تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن	الربحية	تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود	تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على	إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف
N	Valid	50	0	50	50	50
	Missing	0	50	0	0	0
	Mean	3,26		3,96	3,60	3,58
	Std. Deviation	1,121		,832	,833	,835
	Sum	163		198	180	179

Statistics

		تضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها	إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهدر
N	Valid	50	50
	Missing	0	0
	Mean	3,62	3,26
	Std. Deviation	,923	1,046
	Sum	181	163

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	38	76,0	76,0	76,0
	أنثى	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	4	8,0	8,0	8,0
	من 31 إلى 40 سنة	28	56,0	56,0	64,0
	من 41 إلى 50 سنة	6	12,0	12,0	76,0
	51 سنة أو أكثر	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	9	18,0	18,0	18,0
	جامعي	35	70,0	70,0	88,0

دراسات عليا	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

مدة الخدمة الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	7	14,0	14,0	14,0
ما بين 5 و 10 سنوات	17	34,0	34,0	48,0
ما بين 10 و 15 سنة	11	22,0	22,0	70,0
أكثر من 15 سنة	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

البعد المالي

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

الموارد المالية والإمكانات المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	7	14,0	14,0	16,0
محايد	6	12,0	12,0	28,0
أوافق	27	54,0	54,0	82,0
أوافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

النظام المحاسبي المستخدم لدى مؤسستكم جيد وفعال و يؤدي الغرض المطلوب تماما

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	9	18,0	18,0	18,0
محايد	9	18,0	18,0	36,0
أوافق	27	54,0	54,0	90,0
أوافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

توجد مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	8	16,0	16,0	16,0
لا أوافق	13	26,0	26,0	42,0
محايد	13	26,0	26,0	68,0
أوافق	12	24,0	24,0	92,0
أوافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	4	8,0	8,0	8,0
لا أوافق	11	22,0	22,0	30,0
محايد	10	20,0	20,0	50,0
أوافق	20	40,0	40,0	90,0
أوافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

بعد العملاء الزبائن

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

لدى المؤسسة أدوات ومقاييس فعالة لدراسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	3	6,0	6,0	6,0
لا أوافق	6	12,0	12,0	18,0
محايد	14	28,0	28,0	46,0
أوافق	22	44,0	44,0	90,0
أوافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

يفضل أغلب الزبائن التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	4	8,0	8,0	8,0
لا أوافق	10	20,0	20,0	28,0

محايد	16	32,0	32,0	60,0
أوافق	18	36,0	36,0	96,0
أوافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الشكاوى الواردة للمؤسسة من طرف الزبائن تكون دوما متوقعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	6	12,0	12,0	14,0
محايد	9	18,0	18,0	32,0
أوافق	32	64,0	64,0	96,0
أوافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بالترويج المناسب ودون مبالغة لمنتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	4	8,0	8,0	8,0
لا أوافق	5	10,0	10,0	18,0
محايد	17	34,0	34,0	52,0
أوافق	22	44,0	44,0	96,0
أوافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى زبائنها في الزمان والمكان المحددين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	3	6,0	6,0	6,0
لا أوافق	6	12,0	12,0	18,0
محايد	15	30,0	30,0	48,0
أوافق	22	44,0	44,0	92,0
أوافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

بعد العمليات الداخلية

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

يستهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية بالأساس تخفيض معدل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	4	8,0	8,0	10,0
محايد	7	14,0	14,0	24,0
أوافق	29	58,0	58,0	82,0
أوافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

يركز بعد العمليات الداخلية على انفراد المؤسسة و تميزها وتحقيق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	10	20,0	20,0	22,0
محايد	11	22,0	22,0	44,0
أوافق	25	50,0	50,0	94,0
أوافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات اللازمة لعمالها مما يحقق عاملي الاستقرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	4	8,0	8,0	8,0
لا أوافق	10	20,0	20,0	28,0
محايد	11	22,0	22,0	50,0
أوافق	23	46,0	46,0	96,0
أوافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تحقق المؤسسة في شكاوى العمال مباشرة ويعالج المشكل في أقصر وقت ممكن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	4	8,0	8,0	8,0
لا أوافق	15	30,0	30,0	38,0
محايد	12	24,0	24,0	62,0
أوافق	16	32,0	32,0	94,0
أوافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0

Total	50	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يتم دوما تجديد وتطوير المنتج من اجل الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	5	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	6	12,0	12,0	22,0
محايد	12	24,0	24,0	46,0
أوافق	21	42,0	42,0	88,0
أوافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

بعد التعلم والنمو

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

تقدم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة وكافية لعمالها كما تدعمهم لإتمام دراساتهم خارجيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	5	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	16	32,0	32,0	42,0
محايد	5	10,0	10,0	52,0
أوافق	23	46,0	46,0	98,0
أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هنالك عدد كافي من العمال ذوي الخبرة العملية والعلمية المؤثرة إيجابا في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	12	24,0	24,0	26,0
محايد	14	28,0	28,0	54,0
أوافق	21	42,0	42,0	96,0
أوافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة دوما على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كامل الأقسام الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أوافق تماما	3	6,0	6,0	6,0
	لا أوافق	17	34,0	34,0	40,0
	محايد	10	20,0	20,0	60,0
	أوافق	17	34,0	34,0	94,0
	أوافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

يتم دوما مشورة وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق تماما	8	16,0	16,0	16,0
	لا أوافق	15	30,0	30,0	46,0
	محايد	15	30,0	30,0	76,0
	أوافق	11	22,0	22,0	98,0
	أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة نظام فعال للدافعية وتحفيز ومكافئة العمال، وبالتالي لا يوجد عمال ينوون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق تماما	11	22,0	22,0	22,0
	لا أوافق	16	32,0	32,0	54,0
	محايد	10	20,0	20,0	74,0
	أوافق	12	24,0	24,0	98,0
	أوافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

الكفاءة والفاعلية

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا إستراتيجيا لها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0

لا أوافق	6	12,0	12,0	14,0
محايد	16	32,0	32,0	46,0
أوافق	20	40,0	40,0	86,0
أوافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة وفاعلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
لا أوافق	9	18,0	18,0	22,0
محايد	22	44,0	44,0	66,0
أوافق	15	30,0	30,0	96,0
أوافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	15	30,0	30,0	32,0
محايد	18	36,0	36,0	68,0
أوافق	13	26,0	26,0	94,0
أوافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
لا أوافق	13	26,0	26,0	30,0
محايد	17	34,0	34,0	64,0
أوافق	12	24,0	24,0	88,0
أوافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم أقل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
	لا أوافق	14	28,0	28,0	30,0
	محايد	13	26,0	26,0	56,0
	أوافق	16	32,0	32,0	88,0
	أوافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

رضا الزبون

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	لا أوافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	10	20,0	20,0	24,0
	محايد	13	26,0	26,0	50,0
	أوافق	22	44,0	44,0	94,0
	أوافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	لا أوافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	8	16,0	16,0	20,0
	محايد	13	26,0	26,0	46,0
	أوافق	25	50,0	50,0	96,0
	أوافق بشدة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزا لعملياتها ومسارها إلى التفوق والتميز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	لا أوافق تماما	3	6,0	6,0	6,0
	لا أوافق	6	12,0	12,0	18,0
	محايد	15	30,0	30,0	48,0
	أوافق	21	42,0	42,0	90,0
	أوافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0

Total	50	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	11	22,0	22,0	24,0
محايد	8	16,0	16,0	40,0
أوافق	24	48,0	48,0	88,0
أوافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
لا أوافق	15	30,0	30,0	34,0
محايد	6	12,0	12,0	46,0
أوافق	22	44,0	44,0	90,0
أوافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الربحية

	Frequency	Percent
Missing System	50	100,0

تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	2	4,0	4,0	6,0
محايد	6	12,0	12,0	18,0
أوافق	30	60,0	60,0	78,0
أوافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	3	6,0	6,0	8,0
محايد	16	32,0	32,0	40,0
أوافق	25	50,0	50,0	90,0
أوافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

إن سعي المؤسسة إلى خفض تكلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	7	14,0	14,0	14,0
محايد	11	22,0	22,0	36,0
أوافق	28	56,0	56,0	92,0
أوافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
لا أوافق	4	8,0	8,0	10,0
محايد	16	32,0	32,0	42,0
أوافق	21	42,0	42,0	84,0
أوافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

إن خفض تكلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهدر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق تماما	4	8,0	8,0	8,0
لا أوافق	6	12,0	12,0	20,0
محايد	17	34,0	34,0	54,0
أوافق	19	38,0	38,0	92,0
أوافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ملحق رقم 03 العلاقة بين المتغيرات

CORRELATIONS
 /VARIABLES= متوسط البعد المالي متوسط تقييم الأداء
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	09-AUG-2020 21:23:03
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= متوسط البعد المالي متوسط تقييم الأداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources Processor Time	00:00:00,03
Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط البعد المالي	3,3920	,71936	50
متوسط تقييم الأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسط البعد المالي	متوسط تقييم الأداء
متوسط البعد المالي	Pearson Correlation	1	,631**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
متوسط تقييم الأداء	Pearson Correlation	,631**	1

Sig. (2-tailed)	,000	
N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

متوسطالعملاء متوسطتقييماالأداء /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	09-AUG-2020 21:23:54
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلاتC:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS متوسطالعملاء متوسطتقييماالأداء /VARIABLES= /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources Processor Time	00:00:00,02
Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسطالعملاء	3,3320	,66469	50
متوسطتقييماالأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسطالعملاء	متوسطتقييماالأداء
متوسطالعملاء	Pearson Correlation	1	,560**
	Sig. (2-tailed)		,000

		N	50	50
متوسط تقييم الأداء	Pearson Correlation		,560**	1
	Sig. (2-tailed)		,000	
		N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS
متوسط العمليات متوسط تقييم الأداء /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

Notes

	Output Created	09-AUG-2020 21:24:33
	Comments	
Input	Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS متوسط العمليات متوسط تقييم الأداء /VARIABLES= /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط العمليات	3,3400	,69194	50
متوسط تقييم الأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

	متوسط العمليات	متوسط تقييم الأداء
--	----------------	--------------------

متوسط العمليات	Pearson Correlation	1	,588**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
متوسط تقييم الأداء	Pearson Correlation	,588**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

متوسط التعلم متوسط تقييم الأداء /VARIABLES=
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	09-AUG-2020 21:25:22
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS متوسط التعلم متوسط تقييم الأداء /VARIABLES= /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources Processor Time	00:00:00,03
Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط التعلم	2,8720	,72928	50
متوسط تقييم الأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسط التعلم	متوسط تقييم الأداء
متوسط التعلم	Pearson Correlation	1	,457**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	50	50
متوسط تقييم الأداء	Pearson Correlation	,457**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

متوسط بطاقة الأداء متوسط تقييم الأداء /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	09-AUG-2020 21:26:23
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلاتC:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used
	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax
	CORRELATIONS متوسط بطاقة الأداء /VARIABLES= متوسط تقييم الأداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
	Elapsed Time
	00:00:00,00

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط بطاقة الأداء	3,2340	,56573	50
متوسط تقييم الأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسطبطاقةالأداء	متوسطتقييماالأداء
متوسطبطاقةالأداء	Pearson Correlation	1	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
متوسطتقييماالأداء	Pearson Correlation	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم 04 العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع

/VARIABLES= متوسط البعد المالي متوسط تقييم الأداء
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	09-AUG-2020 21:23:03
	Comments	
Input	Data	.sav آخر التعديلاتC:\Users\dar\Documents\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	50
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS متوسط البعد المالي /VARIABLES= متوسط تقييم الأداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط البعد المالي	3,3920	,71936	50
متوسط تقييم الأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسط البعد المالي	متوسط تقييم الأداء
متوسط البعد المالي	Pearson Correlation	1	,631**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
متوسط تقييم الأداء	Pearson Correlation	,631**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= متوسط العملاء متوسط تقييم الأداء
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	09-AUG-2020 21:23:54
	Comments	
Input	Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS متوسط العملاء متوسط تقييم الأداء /VARIABLES= /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط العملاء	3,3320	,66469	50
متوسط تقييم الأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسط العملاء	متوسط تقييم الأداء
متوسط العملاء	Pearson Correlation	1	,560**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
متوسط تقييم الأداء	Pearson Correlation	,560**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= متوسط العمليات متوسط تقييم الأداء
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations**Notes**

Output Created	09-AUG-2020 21:24:33
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= متوسط العمليات متوسط تقييم الأداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.

Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط العمليات	3,3400	,69194	50
متوسط تقييم الأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسط العمليات	متوسط تقييم الأداء
متوسط العمليات	Pearson Correlation	1	,588**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
متوسط تقييم الأداء	Pearson Correlation	,588**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= متوسط التعلم متوسط تقييم الأداء
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

	Output Created	09-AUG-2020 21:25:22
	Comments	
Input	Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

	Syntax	CORRELATIONS متوسط التعلم متوسط تقييم الأداء /VARIABLES= /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسط التعلم	2,8720	,72928	50
متوسط تقييم الأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسط التعلم	متوسط تقييم الأداء
متوسط التعلم	Pearson Correlation	1	,457**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	50	50
متوسط تقييم الأداء	Pearson Correlation	,457**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

متوسط بطاقة الأداء متوسط تقييم الأداء /VARIABLES=
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

Correlation

Notes

	Output Created	09-AUG-2020 21:26:23
	Comments	
Input	Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS متوسطبطاقةالأداء /VARIABLES= متوسطتقييماالأداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time 00:00:00,00
	Elapsed Time 00:00:00,00

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متوسطبطاقةالأداء	3,2340	,56573	50
متوسطتقييماالأداء	3,3867	,50968	50

Correlations

		متوسطبطاقةالأداء	متوسطتقييماالأداء
متوسطبطاقةالأداء	Pearson Correlation	1	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
متوسطتقييماالأداء	Pearson Correlation	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم 05 المتوسطات الحسابية و الإختلافات المعيارية

DESCRIPTIVES VARIABLES=متوسطبطاقةالأداء;متوسطتقييماالأداء
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	09-AUG-2020 20:33:30
Comments	
Input Data	C:\Users\dar\Documents\آخر التعديلات.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	الجنس DESCRIPTIVES VARIABLES= العمر المستوى التعليمي مدة الخدمة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الجنس	50	1	2	1,24	,431
العمر	50	1	4	2,52	,953
المستوى التعليمي	50	1	3	1,94	,550
مدة الخدمة الخبرة	50	1	4	2,68	1,058
Valid N (listwise)	50				

DESCRIPTIVES VARIABLES=

الجنس; العمر; المستوى التعليمي; مدة الخدمة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

	Output Created	09-AUG-2020 20:34:54
	Comments	
Input	Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0				
البعد المالي	0				
الموارد المالية والإمكانات المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء	50	1	5	3,72	,991
النظام المحاسبي المستخدم لدى مؤسساتكم جيد وفعال و يؤدي الغرض المطلوب تماما	50	2	5	3,56	,907
توجد مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة	50	1	5	2,82	1,207
المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها المتاحة	50	1	5	3,64	,851
معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة	50	1	5	3,22	1,148
Valid N (listwise)	0				

6;87? 74?;75?;76?;86?;75?;69?;75?;مل;93?;75?;83?;93?;76?DESCRIPTIVES VARIABLES=
10;87? 9;87? 8;87? 7;87?
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

	Output Created	09-AUG-2020 20:37:23
	Comments	
Input	Data	.sav آخر التعديلاتC:\Users\dar\Documents\
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	50
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=بعد العملاء الزبائن س6 س7 س8 س9 س10 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد العملاء الزبائن	0				
لدى المؤسسة أدوات ومقاييس فعالة لدراسة	50	1	5	3,40	1,030
يفضل أغلب الزبائن التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين	50	1	5	3,08	1,027
الشكاوى الواردة للمؤسسة من طرف الزبائن تكون دوما متوقعة	50	1	5	3,56	,837
تقوم المؤسسة بالترويج المناسب ودون مبالغة لمنتجاتها	50	1	5	3,26	,986
تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى زبائنها في الزمان والمكان المحددين	50	1	5	3,36	1,005
Valid N (listwise)	0				

11;87? ;77?;لي;82?;75?;83?;ل;75?;78?;75?;ملي;93?;ل;75?;83?;93?;76?DESCRIPTIVES VARIABLES=
15;87? 14;87? 13;87? 12;87?
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	09-AUG-2020 20:38:05
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User defined missing values are treated as missing.
Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES 12س 11س بعد العمليات الداخلية 15س 14س 13س /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time
	00:00:00,02
	Elapsed Time
	00:00:00,02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعد العمليات الداخلية	0				

يستهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية بالأساس تخفيض معدل	50	1	5	3,82	,896
يركز بعد العمليات الداخلية على افراد المؤسسة و تميزها وتحقيق	50	1	5	3,38	,945
تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات اللازمة لعمالها مما يحقق عاملي الاستقرار	50	1	5	3,18	1,063
تحقق المؤسسة في شكاوى العمال مباشرة ويعالج المشكل في أقصر وقت ممكن	50	1	5	2,98	1,097
يتم دوما تجديد وتطوير المنتج من اجل الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة	50	1	5	3,34	1,154
Valid N (listwise)	0				

19;87? 18;87? 17;87? 16;87? لنمو;75?لمو;93?;78?ل;75?;83?;93?;76?DESCRIPTIVES VARIABLES=
20;87?
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Descriptive

Notes

Output Created	09-AUG-2020 20:38:56
Comments	
Input	Data .sav آخر التعديلاتC:\Users\dar\Documents\ DataSet1
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	50
File	
Missing Value Handling	Definition of Missing User defined missing values are treated as missing.
Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES بعدالتعلموالنمو س16 س17 س18 س19 س20 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time 00:00:00,00 Elapsed Time 00:00:00,00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بعدالتعلموالنمو	0				

تقدم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة وكافية لعمالها كما تدعمهم لإتمام دراساتهم خارجيا	50	1	5	2,98	1,134
هنالك عدد كافي من العمال ذوي الخبرة العملية والعلمية المؤثرة إيجابا في العمل	50	1	5	3,22	,932
تحرص المؤسسة دوما على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كامل الأقسام الوظيفية	50	1	5	3,00	1,088
يتم دوما مشورة وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	50	1	5	2,64	1,064
تمتلك المؤسسة نظام فعال للدافعية وتحفيز ومكافئة العمال، وبالتالي لا يوجد عمال بنوون	50	1	5	2,52	1,147
Valid N (listwise)	0				

DESCRIPTIVES VARIABLES=

ي;80?;78?;75?;85?;78?;87?;73?;75?;69?;75?;83?;71?;75?;78?;83?;75?;93?;76?;71?
25;87? 24;87? 23;87? 22;87? 21;87? ;77?;93?;75?;لف;75?;و;77?;69?;75?
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	09-AUG-2020 20:39:43
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلاتC:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	50
File	
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User defined missing values are treated as missing.
Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES= أبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي الكفاءة والفاعلية س 21 س 22 س 23 س 24 س 25 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time
	00:00:00,02
	Elapsed Time
	00:00:00,08

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

أبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي	0				
الكفاءة والفاعلية	0				
تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا استراتيجيا لها	50	1	5	3,52	,953
إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة وفاعلية	50	1	5	3,12	,895
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة	50	1	5	3,04	,947
إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير	50	1	5	3,14	1,069
إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم أقل	50	1	5	3,24	1,061
Valid N (listwise)	0				

30;87? 29;87? 28;87? 27;87? 26;87? ون;76?;86?ل;75?;75?;90?;85?DESCRIPTIVES VARIABLES=
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	09-AUG-2020 20:40:51
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	رضاالزبون DESCRIPTIVES VARIABLES= س 26 س 27 س 28 س 29 س 30 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources Processor Time	00:00:00,00
Elapsed Time	00:00:00,00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
رضاالزبون	0				

إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص	50	1	5	3,28	,991
تهتم المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج	50	1	5	3,34	,939
تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزا لعملياتها ومسارها إلى التفوق والتميز	50	1	5	3,38	1,028
إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون	50	1	5	3,46	1,034
تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن	50	1	5	3,26	1,121
Valid N (listwise)	0				

35;87? 34;87? 33;87? 32;87? 31;87? ;77?;81?;76?;85?ل;75?DESCRIPTIVES VARIABLES=
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created	09-AUG-2020 20:41:31
Comments	
Input Data	.sav آخر التعديلاتC:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	50
File	
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User defined missing values are treated as missing.
Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	الربحيةDESCRIPTIVES VARIABLES= س 31 س 32 س 33 س 34 س 35 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
	Elapsed Time
	00:00:00,00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الربحية	0				
تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود	50	1	5	3,96	,832

تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على	50	1	5	3,60	,833
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف	50	2	5	3,58	,835
تضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها	50	1	5	3,62	,923
إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهذر	50	1	5	3,26	1,046
Valid N (listwise)	0				

الملحق رقم 06 معاملات ألفا كرونباخ

RELIABILITY

/VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س
19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س 30س 31س 32س 33س 34س 35س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Notes

Output Created	10-AUG-2020 12:37:05
Comments	
Input	Data .sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	50
File	
Matrix Input	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س 30س 31س 32س 33س 34س 35س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time 00:00:00,02

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الموارد المالية والإمكانيات المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء النظام المحاسبي المستخدم لدى مؤسساتكم	111,76	292,962	,359	,909
جيد وفعال و يؤدي الغرض المطلوب تماما	111,92	288,524	,545	,907
توجد مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها	112,66	284,270	,501	,907
الإستراتيجية من خلال مواردها المتاحة معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة لدى المؤسسة أدوات ومقاييس فعالة لدراسة	111,84	288,953	,568	,907
يفضل أغلب الزبائن التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين الشكاوى الواردة للمؤسسة من طرف الزبائن تكون دوما متوقعة	112,26	285,421	,500	,907
تقوم المؤسسة بالترويج المناسب ودون مبالغة لمنتجاتها تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها إلى زبائنها في الزمان والمكان المحددين	112,08	284,238	,600	,906
	112,40	284,612	,591	,906
	111,92	305,014	,014	,913
	112,22	289,685	,461	,908
	112,12	288,149	,497	,907

يستهدف التحسين والتطوير المستمر				
للعمليات الداخلية بالأساس تخفيض معدل	111,66	291,413	,455	,908
يركز بعد العمليات الداخلية على افراد المؤسسة و تميزها وتحقيق	112,10	291,071	,439	,908
تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات اللازمة لعمالها مما يحقق عاملي الاستقرار تحقق المؤسسة في شكاوى العمال	112,30	285,847	,533	,907
مباشرة ويعالج المشكل في أقصر وقت ممكن	112,50	286,582	,494	,907
يتم دوما تجديد وتطوير المنتج من اجل الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة	112,14	279,674	,651	,905
تقدم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة وكافية لعمالها كما تدعمهم لإتمام دراساتهم خارجيا	112,50	289,520	,397	,909
هنالك عدد كافي من العمال ذوي الخبرة العملية والعلمية المؤثرة إيجابا في العمل	112,26	295,298	,311	,910
تحرص المؤسسة دوما على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كامل الأقسام الوظيفية	112,48	282,908	,602	,906
يتم دوما مشورة وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	112,84	287,198	,493	,907
تمتلك المؤسسة نظام فعال للدافعية وتحفيز ومكافئة العمال، وبالتالي لا يوجد عمال ينوون	112,96	286,856	,462	,908
تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا استراتيجيا لها	111,96	282,366	,714	,904
إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة وفاعلية	112,36	293,133	,398	,909
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة	112,44	290,129	,468	,908
إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير	112,34	291,535	,368	,909
إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم أقل	112,24	290,023	,415	,909
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص	112,20	295,388	,287	,910
تهتم المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج	112,14	286,653	,585	,906
تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزا لعملياتها ومسارها إلى التفوق والتميز	112,10	289,031	,459	,908

إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون	112,02	286,755	,523	,907
تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبائن	112,22	288,910	,419	,909
تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود	111,52	291,724	,483	,908
تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على	111,88	291,781	,480	,908
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف	111,90	300,786	,160	,911
تضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها	111,86	299,756	,173	,912
إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهدر	112,22	291,604	,376	,909

RELIABILITY

/VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18
س19 س20

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Notes

Output Created	10-AUG-2020 12:38:49
Comments	
Input	Data
	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
N of Rows in Working Data	50
File	
Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الموارد المالية والإمكانيات المتاحة يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء النظام المحاسبي المستخدم لدى مؤسساتكم جيد وفعال و يؤدي الغرض المطلوب تماما	60,96	120,284	,311	,878
توجد مكاتب وفرق عمل متخصصة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها المتاحة	61,12	116,638	,539	,871
معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة لدى المؤسسة أدوات ومقاييس فعالة لدراسة	61,86	114,735	,457	,873
يفضل أغلب الزبائن التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين	61,04	117,264	,544	,871
	61,46	115,315	,462	,873
	61,28	115,022	,540	,870
	61,60	113,714	,605	,868

الشكاوى الواردة للمؤسسة من طرف الزبائن تكون دوما متوقعة	61,12	128,189	-,046	,886
تقوم المؤسسة بالترويج المناسب ودون مبالغة لمنتجاتها	61,42	117,351	,454	,873
تعمل المؤسسة على إيصال منتجاتها الى زبائنها في الزمان والمكان المحددين	61,32	115,283	,543	,870
يستهدف التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية بالأساس تخفيض معدل	60,86	117,837	,482	,872
يركز بعد العمليات الداخلية على انفراد المؤسسة و تميزها وتحقيق	61,30	118,704	,409	,875
تقوم المؤسسة بتقديم التسهيلات اللازمة لعمالها مما يحقق عاملي الاستقرار	61,50	112,459	,640	,867
تحقق المؤسسة في شكاوى العمال مباشرة ويعالج المشكل في أقصر وقت ممكن	61,70	114,867	,508	,871
يتم دوما تجديد وتطوير المنتج من اجل الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة	61,34	111,249	,634	,867
تقدم المؤسسة برامج تدريبية مناسبة وكافية لعمالها كما تدعمهم لإتمام دراساتهم خارجيا	61,70	114,867	,488	,872
هنالك عدد كافي من العمال ذوي الخبرة العملية والعلمية المؤثرة ايجابا في العمل	61,46	121,764	,262	,879
تحرص المؤسسة دوما على استعمال التكنولوجيا الحديثة في كامل الأقسام الوظيفية	61,68	112,957	,600	,868
يتم دوما مشورة وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	62,04	113,794	,576	,869
تمتلك المؤسسة نظام فعال للدافعية وتحفيز ومكافئة العمال، وبالتالي لا يوجد عمال ينوون	62,16	113,280	,550	,870

RELIABILITY

35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س /VARIABLES=
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Notes

Output Created	10-AUG-2020 12:39:39
Comments	
Input	Data
Active Dataset	C:\Users\dar\Documents\ DataSet1
Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	50
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY 24س 23س 22س 21س /VARIABLES= 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 35س 34س 33س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا استراتيجيا لها	47,28	50,859	,492	,796

إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة وفاعلية	47,68	52,508	,396	,803
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة	47,76	50,553	,520	,795
إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير	47,66	51,290	,393	,804
إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم أقل	47,56	49,843	,500	,795
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص تهتم المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج	47,52	53,153	,299	,810
تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزاً لعملياتها ومسارها إلى التفوق والتميز إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون	47,46	50,009	,569	,791
تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبان تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود	47,42	51,187	,422	,801
تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف	47,34	49,535	,539	,793
تضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها	47,54	50,131	,445	,800
إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهدر	46,84	52,219	,461	,799
	47,20	52,327	,450	,800
	47,22	54,706	,247	,812
	47,18	54,232	,247	,813
	47,54	51,437	,394	,804

RELIABILITY

/VARIABLES=س 21 س 22 س 23 س 24 س 25 س 26 س 27 س 28 س 29 س 30 س 31 س 32 س 33 س 34 س 35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Notes

Output Created	10-AUG-2020 12:41:29
Comments	
Input	Data
	.sav آخر التعديلات C:\Users\dar\Documents\

	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	50
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= 24س 23س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعتبر المؤسسة الكفاءة والفاعلية في تقديمها للمنتج هدفا استراتيجيا لها	47,28	50,859	,492	,796

إن قيام المؤسسة بتخفيض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بأعلى كفاءة وفاعلية	47,68	52,508	,396	,803
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تعمل بالسرعة	47,76	50,553	,520	,795
إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة ملتزمة بتطوير	47,66	51,290	,393	,804
إن خفض كلفة منتجات المؤسسة يدل على أن الشركة تستخدم أقل	47,56	49,843	,500	,795
إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها باستمرار يدل على أنها تحرص تهتم المؤسسة بمراعاة مدى ملائمة المنتج المقدم للزبون وتوقعاته لذلك المنتج	47,52	53,153	,299	,810
تسعى المؤسسة إلى جعل الزبون مركزاً لعملياتها ومسارها إلى التفوق والتميز إن المؤسسة تسعى إلى تطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق رضا الزبون	47,46	50,009	,569	,791
تسعى المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها للزبان تعمل المؤسسة على وضع وتطبيق كل الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أعلى مردود	47,42	51,187	,422	,801
تسعى المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها بالشكل الذي يساعدها على إن سعي المؤسسة إلى خفض كلفة منتجاتها يدل على أن الشركة تهدف توضع المؤسسة عملية تحقيق الأرباح في المقام الأول لديها	47,34	49,535	,539	,793
إن خفض كلفة منتجات الشركة يدل على أن المؤسسة تقوم بتقليل نسبة الهدر	47,54	50,131	,445	,800
	46,84	52,219	,461	,799
	47,20	52,327	,450	,800
	47,22	54,706	,247	,812
	47,18	54,232	,247	,813
	47,54	51,437	,394	,804