

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كادة للتخطيط
الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة :مطاحن الزهرة للدقيق بولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

تحت اشراف الدكتور:

- الدكتور:علي قابوسة

- الدكتور:محمد الباي

اعداد الطالبة :

-بن نونة فاطمة

-سعيد خليفة

السنة الجامعية :2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كادة للتخطيط
الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة: مطاحن الزهرة للدقيق بولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

تحت اشراف الدكتور:

- الدكتور: علي قابوسة

- الدكتور: محمد الباي

اعداد الطالبة :

-بن نونة فاطمة

-سعيد خليفة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمَ 85).

التشكرات

قال تعالى

رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

فالحمد 19 وفي عبادك الصالحين النمل وان اعمل صالحا وترضاه وتدخلي برحمتك
والشكر لله عز وجل الذي انعم علينا بنعمه ورحمته

علي قابوس ومحمد " أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذتنا
الأفاضل على ما قدموه لنا من نصائح والتوجيهات العلمية ومنهجية ولم يبخلوا علينا" الباي

فجزأهم الله خيرا أحسن جزاء,

الأساتذة كما نتوجه بالشكر والامتنان إلى

على نصحهم و إرشادهم والى كل من أعاننا على "ناصر ضو" و"مرزوقي مرزوقي"
انجاز هذا البحث من قريب ومن بعيد كما نشكر بالأخص مطاحن الزهرة المؤسسة قيد
الدراسة وكل العاملين بها من المصالح وفروعها وعلى حسن استقبالهم

ونخص بالذكر الأخ والصديق رياض عرعار الذي كان السند في اصدقاء في الدراسة
انجاز هذا البحث

--فالشكر لمن يستحق الشكر

الاهداء

نهدي عملنا هذا وجهدنا هذا إلي كل من

الأولياء أطال الله بعمرهم

إلى الأمهات الغاليات اللواتي انطفأت نور عيونهم لتنير شمعة طريقنا أمد الله بعمرهن
ورفع قدرهن

إلى كل من شجعنا على مواصلة المسيرة العلمية, وكل من علمنا وأنار دربنا بالعلم و
المعرفة

إلى إخوتنا وأخواتنا فرد

إلى كل من إبراهيم بركة الأخ الأكبر والنصوح لنا

إلى الصديق والأخ رياض عرعار

والى كل طالبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال دفعة 2020/2019

والى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في انجاز هذا البحث

بن نونة فاطمة

سعيد خليفة

ملخص الدراسة :

تهذف الدراسة الى معرفة مدى شمولية ومنفعة ومقومات تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كمتغير مستقل في التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات المطاحن الزهرة, ذلك من خلال تحديد الخطط الاستراتيجية الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر الاحداث موضوع الدراسة, كما تم استعمال اسلوب دراسة حالة, يوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة, وقد توصلت الى العديد من النتائج والتوصيات منها ان لدى مطاحن الزهرة معرفة معرفة مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وارتفاع وعيهم بابعاد بطاقة الاداء المتوازن وان هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل SWOT. بالاضافة الى ذلك توصلت الدراسة الى تطبيق من شان ان يتيح للمؤسسة الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ وتحديد لهذه المؤسسات اين يجب ان تركز طاقتها, واولويتها ومواردها ضمن اقسامها ووحداتها المختلفة, وقد اوصت الدراسة بضرورة سعي مؤسسات مطاحن الزهرة الى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل, حيث يوفر هذا النموذج الادوات الملائمة الادارة التخطيط الاستراتيجية, كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق وذلك اذا ارادت هذه الشركة تقييم انفسها والعمل على تحقيق الاداء استراتيجي يمتاز بالديمومة.

الكلمات الدالة : بطاقة الاداء المتوازن, التخطيط الاستراتيجي, المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ((مؤسسات مطاحن الزهرة)).....

summary

The study aims to know the extent of comprehensiveness, utility, and components of applying the Balanced Scorecard model as an independent variable in the strategic planning of "Al Zahra Mills". establishments, in addition, by identifying the strategic plans that constitute the dependent variable in this study A descriptive analytical approach was used that describes the phenomena and events under study A case study method was used, describing it as an approach that helps to identify and analyze the problems of the study Tally has reached many conclusions and recommendations, including that Al-Zahra Mills have knowledge of the concepts of strategic planning and raise their awareness of the dimensions of the balanced scorecard and that there is a strong integration between strategic planning and SWOT analysis. In addition to that, the study reached an application that would allow the economic institution to know roadmap that would be the subject of implementation and to define for these institutions where they should focus their energy, priority and resources within their various divisions and units, and the study recommended the necessity of seeking to adopt this model and apply it in an integrated manner As this model provides the appropriate tools for the management of strategic planning, the study also recommends the necessity of creating the necessary conditions to activate the implementation process, if this company wants to evaluate itself and work to achieve sustainable strategic performance.

Key words: Balanced Scorecard, strategic planning, small and medium enterprises ((Al-Zahra mill establishments))

.

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	الدعاء
	الاهداء
	شكر وعرفان
I	الملخص
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول	
الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي والدراسات السابقة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن
09	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول بطاقة الاداء المتوازن
09	الفرع الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الاداء المتوازن
10	الفرع الثاني: ابعاد بطاقة الاداء المتوازن
16	الفرع الثالث: المكونات الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن ومقومات تطبيقها
20	المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي
21	الفرع الأول: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي
23	الفرع الثاني: ابعاد واهمية التخطيط الاستراتيجي
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

31	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية
36	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
37	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
37	الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
38	الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
	الدراسة الميدانية الفصل الثاني
40	تمهيد
41	الاطار المنهجي للدراسة:المبحث الأول
41	الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة :المطلب الأول
42	الفرع الأول: المنهج والادوات المستخدمة
43	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
	الفرع الثالث: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة
47	المطلب الثاني: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة
47	الفرع الأول: بناء أداة الدراسة
48	الفرع الثاني: تصميم الاستبانة
48	الفرع الثالث:صدق أداة الدراسة
49	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة
50	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
51	الفرع الأول: تحليل عبارات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
52	الفرع الثاني: تحليل عبارات وأبعاد التخطيط الاستراتيجي
55	اختبار معاملات الارتباط :المطلب الثالث

55	اختبار معامل الارتباط للدراسة: الفرع الأول
56	الفرع الثاني: اختبار القدرة التفسيرية للنموذج
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
79	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الفصل I		
12	- المكونات الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن-ارتباطات السبب و01 النتيجة	
02-	ابعاد التخطيط الاستراتيجي	19
03-	مكونات الرئيسية للرؤية	
04-	التحليل الاستراتيجي	
الفصل II		
01-II	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور لدرجة الكلية	
02-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	
02-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	
03-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادة	
04-II	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	
05-II	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات	

	بعد الاهداف الرئيسية	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد المالي	06-II

المقدمة

:المقدمة

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرض أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع و الدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، بحيث شاهد العالم المعاصر في السنوات الأخيرة تقدما متسارعا في النواحي التكنولوجية، ويعود ذلك إلى الدور الكبير الذي مارسه العنصر البشري في هذا التقدم باعتباره احد عوامل الإنتاج المساهمة في العملية الإنتاجية، وعلى ضوء ذلك تهدف البحث الحالي استخدام احدى التقنية من احدث التقنيات الجديدة (بطاقة الاداء المتوازن)، فتعد بطاقة الاداء المتوازن اداة تقييم فضلا عن كونها اداة قيادة استراتيجية، لكونها تعتمد على اربعة ابعاد لتقييم الاداء الكلي للمؤسسات، بدلا من التركيز على البعد المالي للمؤسسات، والذي اصبح غير قادر على اعطاء صورة عن الاداء، وان التركيز عليه فقط غير ملائم للمؤسسات المعاصرة. تتكون بطاقة الأداء المتوازن من ابعاد أربعة: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو، بعد الزبائن (العملاء) أو القطاع الذي تستهدفه المؤسسة. وبالتالي نجد أن هذه الأبعاد الأربعة تشترط نظام إدارة إستراتيجية، ونظام قياس، وأداة اتصال، وموارد، فتبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد إقبالا كبيرا عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي، فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

فيعتبر التخطيط الاستراتيجي اسلوب ينتج عنه وضع استراتيجيات

للمنظمة ككل المجالات, ويساعد على عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات, واثارها في المستقبل, وتنظيم المجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات, وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات. فان تقييم الاستراتيجية يكون قائما على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه و تحديد الانحرافات التي يمكن ان تحصل و الحلول المقترحة لتصحيح هذه الانحرافات, كما ان تقييم الاستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن , يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من محاوره و مقارنتها مع ما كان مخططا له قبل بدء التنفيذ , و يكون التقييم مرتكز على اهم المعايير الموضوعية في كل محور.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف انواعها و انشطتها , و بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة و حتمية للمؤسسات ان ارادت زيادة قدراتها التنافسية و تطوير ادائها , و قد اثبت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي , ان المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في ادائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا , و خاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين و تطوير ادائها للوصول الى الاداء المطلوب على المدى البعيد , لضمان نقائها و استمرارها .

وهكذا، تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري وهو التوازن، أي لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صوغ الخطط الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المدى البعيد. في ضوء ما تقدم، تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تحديد الواضح لخطة عمل المؤسسة، من خلال معرفة هل العمل داخل المؤسسة يسير بشكل صحيح، وهل يطبق العاملون الطريقة الصحيحة في عملهم، وأخيراً آلية للملاحظات والمتابعة والتحكم.

1. اشكالية البحث :

ما هو مستوى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ، وما اثر ذلك على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ؟

وتتفرع من الاشكالية الرئيسية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتطبيق بطاقة الاداء ؟

- ما المقصود بتطبيق بطاقة الاداء وما مدى أهميتها؟
- ما المقصود التخطيط الاستراتيجي و ما مدى أهميته؟
- هل هناك أثر لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ؟

2- فرضيات الدراسة:

من أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية سوف نسعى الى اثبات أو نفي صحة الفرضيات التالية:

❖ أولا: الفرضية الرئيسية الأولى

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

✓ لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن و التخطيط الاستراتيجي.

3- اشباب اختيار الموضوع:

- تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى العديد من الدوافع نوجزها فيما يلي:
- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا، خاصة وأنه يتناول احدي أبرز المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو بطاقة الاداء المتوازن، ولأبعد من ذلك بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
 - اختيار الموضوع لما له علاقة بالتخصص العلمي، كذلك ايضا دوافع تتمثل في الرغبة والفضول في الخوض في كل ماهو جديد، كما ان قلة البحوث التي تناولت الموضوع كان دافعا مشجعا لاختياره.
 - يعتبر موضوع بطاقة الاداء كاداة للتخطيط الاستراتيجي ومقومات تطبيقها من المواضيع المهمة لانه لم يلقي اهتمام كبير خاصة من ناحية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مختلف الاهداف المرجوة، ولهذا كان اختيار الموضوع يهدف بشكل عام لمعرفة مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة للتخطيط الاستراتيجي.

اهداف البحث-4

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

محاولة الإلمام برأس المال الفكري خصوصا في الجانب النظري بإعتباره أحد المواضيع المهمة والحديثة في إدارة الاعمال، كما سنسعى لتعرف على أهم مكونات بطاقة الاداء المتوازن

- ✓ التعرف التخطيط الاستراتيجي، وخصائصه
- ✓ توضيح ابعاد بطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ اقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة التي تساعد على تحديد وتجديد خططها الاستراتيجية ورؤيتها الاستراتيجية من خلال الاهداف الرئيسية الاستراتيجية لها.

5-اهمية الدراسة :

ترجع اهمية الدراسة الى ضرورة وجودها من النواحي التالية

الاهمية العلمية

- براز الدور المهم الذي تلعبه عمليات القياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة وإكتساب مزايا تنافسية عديدة مع البقاء في السوق.
- التعريف بالأداء الإستراتيجي، والإحاطة بجميع المتغيرات التي تخلق هذا النوع من الأداء في المؤسسات الإقتصادية.
- التعريف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهميته في صياغة مقاييس للأداء وفق المحاور المالية وغير المالية.
- إبراز شمولية بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية.
- سد النقص الموجود في المكتبة العربية على الصعيد النظري أو على الصعيد التطبيقي، بالنسبة لموضوع كل من التخطيط الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيق هذه الأخيرة على مؤسساتنا.

الاهمية العملية

- المساهمة في تخطيط الاهداف الاستراتيجية وتحليلها بأسلوب حديث وغير معقد بغية تحديد نقاط القوة والضعف فيه، وإبراز الفرص والتهديدات التي تنتظره.
- التوصل إلى إطار مقترح لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي مؤسسة مطاحن الزهرة
- مساعدة القائمين على إدارة مؤسسة مطاحن الزهرة في التغلب على أوجه القصور الموجودة في النظم الحالية من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

6- منهج البحث :

بغية استيعاب موضوع الدراسة وفهم مكوناته وتحليل ابعاده , ثم الاعتماد في الج
لانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي , وهذا للاحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالا
طار النظري لبطاقة الاداء المتوازن , بالاضافة الى المفاهيم المتعلقة بالتخطيط ال
ستراتيجي

كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي , على منهج دراسة حالة من خلال دراسة حالة
مؤسسة مطاحن الزهرة ولاية الوادي , بهدف معرفة مقومات تطبيق بطاقة الاداء
المتوازن والتخطيط الاستراتيجي من جهة نظر عينة الدراسة , واستخراج النتائج
والتوصيات

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

- **الدراسة النظرية (البحث المكتبي):** الهدف منها الوقوف على ما تناولته
المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سوى كانت قديمة أو جديدة، وكذا
مختلف المداخلات والمقالات والملتقيات والمؤتمرات والمجلات والمواقع ال
كترونية والدراسات السابقة.
- **الدراسة الميدانية:** تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال استخدام ا
لاستمارة كأداة رئيسية فيالبحث، حيث قمنا بتوزيعها على إدارات وعمال موقع ا
لإنتاجالكهرومنزليلشركة كوندور ببرج بوعريريج وبعدها قمنا بتحليلها.
- الاستعانة ببرنامج spss لعرض نتائج الاستبيان وحساب مختلف
المؤشرات وتحليلها قصد الحصول على النتائج .

7-حدود البحث:

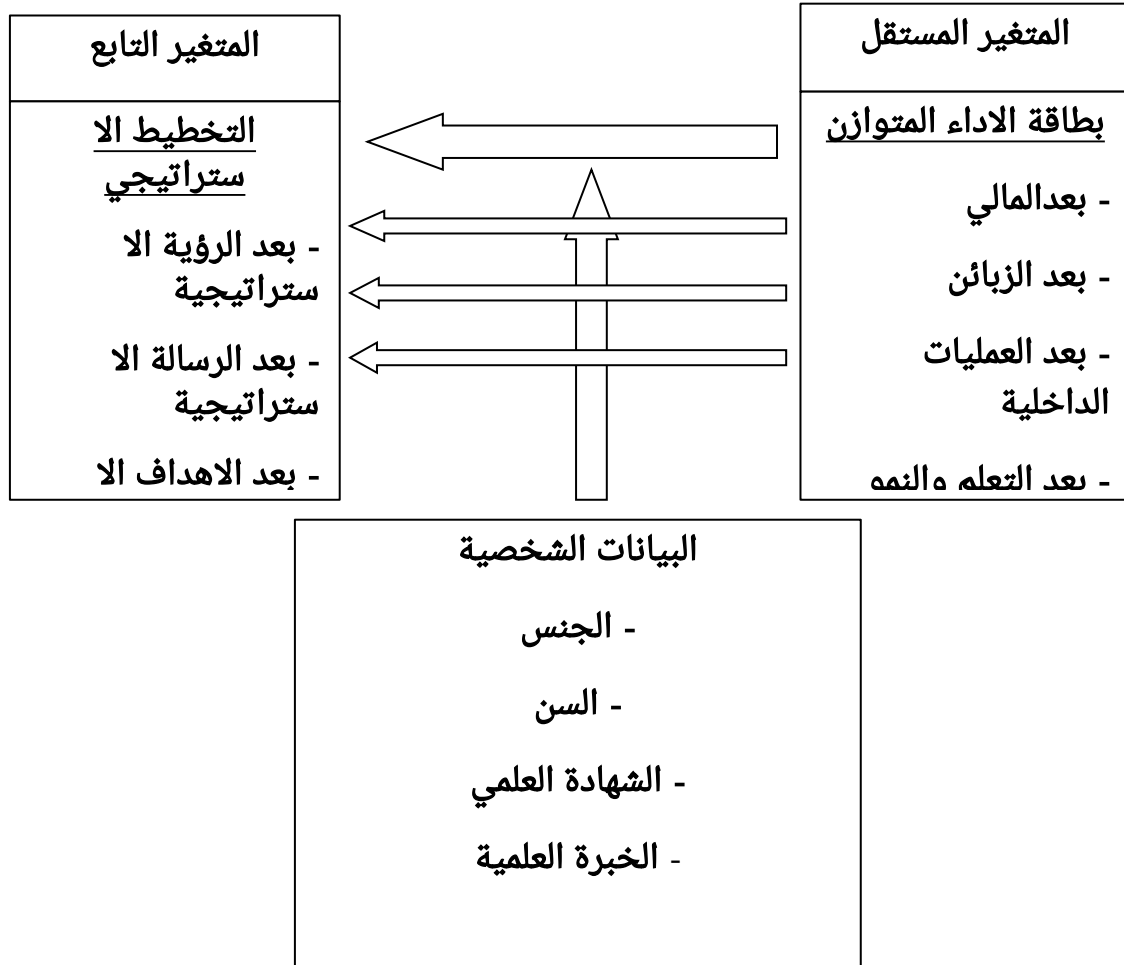
- **حدود المكان:** أجريت هذه الدراسة على مطاحن الزهرة ولاية الوادي
- **الحدود الزمانية:** دامت الدراسة التطبيقية على مدة 15 يوم 10 اوت 2020
الى غاية 25 جوان 2020

8-نموذج البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ثم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات
البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو بطاقة الاداء المتوازن(بعد
المالي , بعد الزبائن, بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو) اما المتغير التابع
هو التخطيط الاستراتيجي(بعد الرؤية الاستراتيجية , بعد الرسالة ال
ستراتيجي, بعد الاهداف الرئيسية, بعد التحليل الاستراتيجي, بعد الخيار ال
ستراتيجي)

الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي و : الفصل الاول

الدراسات السابقة



الفصل الاول

الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الا ستراتيجي والدراسات السابقة

تمهيد

شهدت المؤسسات منذ بدايات القرن الماضي الكثر من التقلبات والتغيرات و التطورات فكان هدف بطاقة الاداء المتوازن الربط بين المفردات المالية , في جانب بين الابعاد التنفيذية اليومية لبطاقة الاداء المتوازن وتخطيط في الجانب الاخر, فتهذف تلك الابعاد الى تحديد الوضع الاستراتيجي بداخلها ومن بناء التوجه في المؤسسات للعمل والاداء بشكل الاستراتيجي عبر التخطيط الاستراتيجي يركز على التحليل الاستراتيجي للموقف الراهن , والعوامل الداخلية و الخارجية على المؤسسة واستخدام مناهجيات جديدة وحديثة لدعم التخطيط الاستراتيجي فتعد بطاقة الاداء المتوازن واحدة من اهم المناهج و النماذج المهمة والحديثة.

المبحث الاول : الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي
المطلب الاول : مفاهيم واهمية بطاقة الاداء المتوازن :
1 الفرع الاول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

في ظل المفهوم التقليدي للقياس المحاسبي كانت المنظمات تركز على النتائج المالية إلا أن الرؤيا الإستراتيجية الحديثة أضافت بعداً جديداً في قياس الأداء تمثلت باستخدام مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، خاصة بعد تحول توجه المنظمات نحو الاهتمام باحتياجات الزبائن من حيث الكلفة و النوعية، إن تلك الرؤيا استحدثت تقنية جديدة لقياس الأداء سميت بتقنية بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) (زويلف، ونور، 2005). وبطاقة الأداء المتوازن التقليدية منذ بدء العمل بها في 1990 تطورت من أداة لقياس الأداء، إلى أداة إدارة إستراتيجية، تسهم في ربط الأهداف طويلة الأجل بالأنشطة على المدى القصير، وذلك بالاشتراك بين أبعادها الأربعة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، حيث تساعد هذه الأداة المدراء على التعرف على علاقات السبب والنتيجة في المؤسسة (Saghafi, et.al, 2012) وبذلك اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تأييداً إلى درجة عالية؛ باعتبارها واحدة من الابتكارات الأكثر استخداماً على نطاق واسع في المحاسبة الإدارية (Lawrie & Cobbold) باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن نموذج جديد في الإدارات الحديثة سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وكيفية التعامل بها في المؤسسات للتوسع من نشاطها و التعرف على أهم أبعادها وأهم ما جاءت به:

اولا :تعريف بطاقة الأداء المتوازن:وردت العديد من التعاريف لبطاقة الاداء المتوازن ومن هنا سنحاول سرد اهم هذه التعاريف:

✓ **التعريف الاول:** هي اداة من ادوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم انشطتها وادائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها. يمكن القول ايضا ان بطاقة الاداء المتوازن ليست فقط نظام قياس ,وانما نظام اداري يقوم بربط الاهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات, والتي بمحمل تصف استراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الادارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لاداء ونتائج استراتيجيتها.وعليه فقد ثبت ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساعد المنظمات على التغلب على مشكلتين اساسيتين وهما:القياس الفعال لاداء المنظمة والتنفيذ الناجح للاستراتيجية.

الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي و : الفصل الاول الدراسات السابقة

✓ **التعريف الثاني:** هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرنامج المرتبط ,حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

✓ **التعريف الثالث:**عرفت بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي,تتكون من مجموعة من المقاييس السالبة وغير المالية والتي تتلائم مع أهداف وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية وكذلك مع إستراتيجية الوحدات الفرعية و الوحدة وترتبط هذه العلاقة التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل بدلا من الارتكاز على المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل بدلا من الارتكاز على المقاييس المالية فقط.²

✓ **التعريف الرابع:** عرفت هذه البطاقة على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية إستراتيجية لشركاتهم ،إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة ".³

✓ **التعريف الخامس:**عرف Horngren بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل حالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء وفي الواقع فان أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاورها واجراء عمليات القياسات لمقارنة الاداء الفعلي بالاداء المخطط.وهي اداة ادارية تهدف الى نشر ومراقبة هذه الاستراتيجية عن طريق استخدام المزيد من التدابير المناسبة مالية وغير مالية.وانه يجب اتخاذ تدابير توازن بين التدابير الداخلية و الخارجية وتدابير العملاء والمساهمين,كما تمثل نطاقا اداريا شاملا يربط الرؤية الاستراتيجية بالاهداف لمحددة ويترجم الاهداف الى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية ويتم توزيعها على ابعاد البطاقة الاربعة.

✓ **التعريف السادس:** عرف Davandri and Yousefi ان بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن نظام اداري اصبح يستخدم بشكل واسع من قبل جميع منشآت الاعمال

¹نعيمه عباس الخفاجي ,احسان محمد ياغي ,استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياساداء المصارف التجارية: منظور متعدد الابعاد , دار الايام للنشر والتوزيع وعمان ,الاردن ,ط1, 2014, ص: 43

² سحر ظلال ابراهيم, تقويم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن -دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات ,مجلة كلية بغداد ,للكلوم الاقتصادية ,الجامعة ,العدد الخامس والثلاثون,ص, 356.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي,بطاقة الاداء المتوازن,المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ,المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ,مصر ,الطبعة الاولى,2009,ص57.

الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي و : الفصل الاول الدراسات السابقة

الخاصة والحكومية،الربحية وغير الربحية بهدف ملائمة أنشطة هذه المنشآت لرؤيتها واستراتيجيتها كما انها اداة فعالة لقياس المركز التنافس لمنشات الاعمال .

وان فكرة بطاقة قياس الاداء المتوازن تركز على وصف المكونات الاساسية لنجاح المؤسسة واعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- الاعتبار الزمني: تهتم عمليات قياس الاداء بثلاثة ابعاد زمنية هي الامس واليوم وغدا.
 - الاعتبار المالي وغير المالي :حيث تراقب النسب الرئيسية المالية و بصورة متواصلة.
 - الاعتبار الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الاداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية و استراتيجية المؤسسة طويلة المدى.
 - الاعتبار البيئي: تهتم عمليات قياس الاداء بكل من الاطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
- فقد راينا ومن خلال بحثنا ان بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن اداة لتحقيق وقياس الاهداف الاستراتيجية ومتابعة و تنفيذها عبر الخطط التشغيلية وذلك من خلال التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

ثانيا.اهمية بطاقة الاداء المتوازن:¹

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى .
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- لمساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع
- المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية

¹ ا,مقدم وهيبة" استخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة". ص09.

- العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافئات بمعايير الأداء.
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت.
- تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد..
- كما تستمد **بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها** من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلي إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

الفرع لثاني : ابعاد بطاقة الاداء المتوازن: تكمن المنظمة في تقييم الاداء على نحو متكامل عن طريق ربط الاهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي ,ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجيتها الى اهداف ومقاييس يتم تبويبها في اربعة ابعاد(Prospective)يقوم كل منها بتقييم الاداء من منظور مختلف,فيتم تقييم الاداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم و النمو.فبطاقة الاداء المتوازن نابعة من الكرة المتعددة الابعاد لقياس الاداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى اربعة ابعاد رئيسية وهي رئيسية في الاستراتيجية غالبا يمثل فيه حملة الاسهم او وجهة نظرا المستخدمين.

2-1 البعد لمالي: يهتم هذا البعد بالاهداف بعيدة المدى للمنظمة المرتبطة بتحقيق الارباح والحصة لسوقية و توليدة التدفقات النقدية التي تحسن ربحية المنظمة وان الاهداف المالية النموذجية تشمل الربحية والنمو وقيمة اصحاب الاسهم ,وتتكون من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقويم اداء المنظمة متمثلة بالعائد على راس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكلفة والنمو في المبيعات والزيادة في الحصة السوقية والقيمة الاقتصادية المضافة وغير ذلك من المقاييس المالية ,وان استخدام هذه المقاييس مجتمعة تعطي صورة واضحة عن

اداء المنظمة خلال فترة محددة والمقارنة مع ادائها المالي لفترة سابقة او منظمات منافسة او الاداء المخطط.¹ على الرغم من ان مدخل قياس الاداء المتوازن يركز على قياس الواجهة غير مالية والتي تعتبر محركات الاداء الخاصة بالمنظمة في المستقبل, الا انه يقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لانها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمتربح كما ان هناك فوائد كثيرة للعاملين ترتبط بالاداء المالي.²

حيث يتم تقويم هذا الاداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي, المسند بالقوائم المالية, ونستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات ويجب هذا البعد عن التساؤلات في ايجا دالية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الاعمال .

2- **بعد العملاء:** يعتمد هذا البعد على ما هي القيمة المحددة التي تقترحه المنظمة تزويد عملائها بها, ويحتوي كذلك على معيار الحصة السوقية العادلة, كما يتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة. والعمل على حياة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة. اما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فانه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والنفسية وربحية العملاء, حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل والرضا العميل من خلال السعي الى تحقيق الرضا النفسي و الربح المادي العادل.

وبصيغة اخرى تستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجيتها, لما يشكله من اهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق ويعتمد ذلك على قدرتها على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية واسعار معتدلة, من خلال هذا البعد في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء الى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم واشباع رغباتهم. ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت, والجودة, الاداء و الخدمة, الكلفة ويحتوي هذا البعد على عدت مقاييس منها رضا العملاء والا حتفاظ بهم وحصة المؤسسة في السوق من القطاعات المستهدفة.³

¹ انعام محسن حسن زويلف وعبد الناصر نور, اهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, جامعة عمان, عمان, المجلد الاول, العدد الثاني, 2005, ص 21.

² د: عبد الرحيم محمد, ندوة قياس الاداء الحكومي في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة, (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية, 2008, ص 12).

³ عريوة محاد, دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعة الغذائية, رسالة ماجستير, في ادارة الاعمال للتنمية المستدامة غير منشورة, جامعة فرحات عباس بسطيف, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

ان المنظمة تحتاج الى ان توجه اهتمامها الى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لا ن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة كتغطية التكاليف وتحقيق الربح, من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل رضا الزبائن ,الحصة السوقية درجة الولاء .القدرة على الاحتفاظ بالزبون,القدرة على اجتذاب العميل, وربحية العميل.¹

تحتاج المنظمة الى توجيه اهتمامها نحو تلبية احتياجاتها ورغبات عملائها في اربعة مجالات هي الوقت, والنوعية والخدمة, والتكلفة. فالوقت المطلوب من قبل الشركة لتلبية احتياجات الزبون, في حين تقيس النوعية مستوى المعيب من المنتجات التي تجب ان تفهم وتقاس من قبل الزبائن, في حين تقيس تشكيلة الاداء والخدمة كيفية مساهمة منتجات المنظمة او خدماتها في توليد قيمة الزبون, وازضافة لقياسات الوقت والنوعية والخدمة تبقى المنظمات حساسة لتكلفة منتجاتها اذ ينظر الزبائن للسعر كاحد مكونات التكلفة التي يدفعونها عند تعاملهم مع المنظمة.² فيحدد هذا الجانب من القطاعات الاسواق المستهدفة وقياس نسبة نجاح هذه المؤسسات في هذه القطاعات لتحكم في اهداف نموها, واستخدام المؤسسة لمقاييس كقطاع شبكات الاتصالات عند العملاء الجدد ورضا العميل.

2- **3 بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية الهامة التي تمكن المنظمة من تنفيذ الإستراتيجية بامتياز التي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.³ إلى أنه يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء، وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الإستراتيجية التي يدرسها بعد العمليات الداخلية. ويتضمن بعد العمليات أيضاً الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد.⁴ إن بعد العمليات الداخلية يتضمن كافة أنشطة المنشأة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من مرحلة

التجارية وعلوم التسيير 2011ص82.

¹ د: محمود عبد الله ابو نعجة, اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات ومجلة كلية العلوم الادارية و المالية العدد الثاني, سبتمبر 2019م..

² د: عبد المجيد الطيب شعبان, تقييم الاداء من منظور استراتيجي, المجلة الجامعة, قسم المحاسبة, جامعة الزاوية, ليبيا, كلية الاقتصاد, المجلد (1), العدد الخامس عشر, 2013, ص196.

³ عبد القادر, صالح, تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري ورقلة, مذكرة لاستكمال متطلبات ماستر, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر 51. 2013. ص20

⁴ فاطمة رشدي سويلم عوض, تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن نظام التكاليف على اساس النشاط في تطوير اداء المصارف الفلسطينية(غزة: الجامعة الاسلامية, كلية التجارة, 2009, ص103.

البحث والتطوير إلى مرحلة خدمة ما بعد البيع، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي ل
لأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية كما أنه
مرتبط ببعد العميل من حيث اهتمامه بخلق القيمة في المنتج أو الخدمة لتلبية
رضا العملاء، وهو أيضاً مرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب و
النتيجة حيث يعتبر العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي ل
فكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته.¹ فيشكل هذا البعد حجر الزاوية في
تكوين قدرة منظمات الأعمال الإدارية والتنافسية. ففي اطار بعد العمليات
الداخلية مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وامكانية المنظمة على الا
داء والانجاز و تحقيق الاهداف. على انه من المفترض عدم تصور العمليات
الداخلية بكونها الانشطة الانتاجية الفنية والتكنولوجية مضافا اليها الانشطة
التسويقية بل هي اكثر من ذلك، يقصد ببعد العمليات الداخلية بانه جميع الانشطة
و الفعليات الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلا
لها يتم مقابلة حاجات غايات واهداف المالكين.² و يقيم هذا البعد درجة نجاح
المنظمة ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن. اذ يقيس درجة مهارات
العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الانتاجية وغيرها من اجل قياس الاداء
الداخلي للمنظمة، وان لنظم المعلومات اثر في مساعدة منظمات الأعمال الا
لكترونية على تحقيق ذل بالدقة والسرعة المطلوبة. ويرى البعض ان المؤشرات
الرئيسية في هذا البعد تتوقف على اداء العاملين، كفاءة سير للعمليات، فعالية الا
جور، المنتج والخدمة المقدسة للعملاء، التقنية المستخدمة، مدى دعم الرؤية و
الرسالة للعمليات، بناء مصفوفة العمليات التي تحقق التميز (ماذا يجب ان تتفوق
عليه؟).

يتضمن هذا المحور كافة أنشطة المنظمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها
اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، أي ان هذا المحور يركز
على ضبط ومراقبة اداء العمليات والنشاطات الداخلية والتصنيعية والسيطرة
على الحلقات المهنية في السلسلة التصنيعية والإدارية وغيرها سعياً إلى معالجة ا
لانحرافات وتطوير الاداء وملائمة العمليات مع الاهداف وغايات المنظمة.³

2-4 التعلم والنمو: تتعلم منظمات الأعمال وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في

¹ هلال، سمير رياض المحاسبة الإدارية، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2003، ص 294-295.

² د: طاهر محسن الغالبي، د. وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، (عمان دار وائل للنشر، 2009) ص 501.

³ د: محمد خالد المهاني، بطاقة قياس الاداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الاداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الاداء
المؤسسي، ورشة عمل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في القطاع الحكومي، منظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، الملتقى العربي
الثالث، 6-9 يوليو، 2008، ص 12.

وضع افكار الموارد البشرية والادارة فيها موضع تطبيق, وهكذا يرتبط التعلم بـ التغيير الاجابي في سلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية وان التعلم والنمو في المنظمات اليوم من المفترض ان يتم تاطيره في الفرق عمل كفاء وتفكير ايجابي مستمر ووثيقة عالي في تجربة وفهم الشفاف الواسع لطبيعة تواجد الاداء المتوازن لتطوير مجمل الجوانب في منظور متطورات بطاقة بطاقة الاداء المتوازن, فيركز هذا البعد على البيئة التحتية للمنشأة والتي يتوجب عليها بناءها لتساهم في تحقيق النمو البعيد المدى و الذي يتحقق من خلال مدى قدرتها على الاستمرار في المنافسة في المنافسة في ظل السوق العالمية المفتوحة فيركز هذا البعد على مدى امكانية استمرار المنشأة في عمليات الابداع والتطوير وتكوين القيمة لدى فانه لكي تحقق المنشأة التوازن بين الاهداف سواء كانت طويلة الاجل او قصيرة بين المؤشرات المالية والغير المالية والتي تسمح بمتابعة محددات الاداء المستقبلي فتعمل وفق نظام بطاقة الاداء المتوازن.¹

فبمنعى اخر يتعلق هذا البعد بالاجابة على الكيفية التي يتم من خلالها قيادة التغيير والتحسين, فالاداءات في الابعاد الثلاثة السابقة هي بمثابة ابعاد تريد المؤسسة ان تحقق التميز فيها, مما يحسن ادائها المالي, التسويقي والعمليات الداخلية, اما الاهداف المتعلقة بالنمو والتعلم في بمثابة العوامل والوسائل التي تساعد على تحقيق الاهداف المتعلقة بالابعاد الثلاثة السابقة, وكمركز اساس بين العلاقة السببية لاداء الابعاد في البطاقة المتوازنة, ففي السابق المؤسسات اعتمدت على تقييم ادائها المالي فقط في المدى القصير, وهذا من حال وعاق الا استثمار الدائم لتطوير امكانيات الافراد, وكذلك في الانظمة والعمليات التنظيمية ككل, فالمصاريف المتعلقة بهذه الاستثمارات تم اعتبارها كمصاريف ثابتة ولهذا فانهم في المدى القصير يكفي تخفيض هذه الاستثمارات لتحسين الارباح في هذا المدى, وهذا ما يتعارض مع طبيعة هذه الاستثمارات لانها تظهر نتائجها في المدى الطويل. من الدراسات التي قام بها Robert S.Kaplan and David P.Norton. فان بطاقة الاداء المتوازن تشير الى عدم التاكيد فقط على اهمية الاستثمار في التجهيزات, وكذلك البحوث والتطوير لوحدها باعتبارها استثمارات لا تشكل هدف في حد ذاتها, لذلك وجب على المؤسسات في البنى التحتية او (الهياكل القاعدية) والمتمثلة في الموارد البشرية, الانظمة وكذلك العمليات او الطرق فتطور المؤسسة على تطوير منتجات جديدة والتعلم او ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات ادارية حديثة, وقد تشمل هذه المهام تطبيق اسلوب

¹ ابو نجاة احمد, القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل ادارة الجودة ادارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق الرقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية, اكااديمية السادات للعلوم الادارية, القاهرة 2013, ص76.

اداري جديد, يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة ,والعدد الا
قتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين , والدوافع والحوافر لدى العاملين للا
بتكار والتطوير,لانه بدون التعلم والابداع والابتكار لايمكن استمرار,وذلك لان
المنافسين يتطورون, واستخدام هذه البطاقة يساعد المؤسسات على مراقبة
تطورتها وقدراتها تحقيق اهدافها.¹

الفرع الثالث: المكونات الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن ومقومات تطبيقها :

اولا : مكونات بطاقة الاداء المتوازن :

تضم بطاقة الاداء المتوازن ثمانية عناصر اساسية تتبلور من خلالها الية عمل هذه
البطاق وهي على النحوالتالي:²

01-الرؤية الاستراتيجية: والتي تبين الى اين تتجه المؤسسة وماهي الهيئة
المستقبلية التي ستكون عليها.

02-الاستراتيجية: والتي تتالف من مجمل الافعال والاجراءات المهمة لتحقيق الا
هداف او الخطط تحقيق الاهداف التي قامت المنظمة او منظمة الاعمال
بتحديدها.

03-البعد:يدفع باتجاه تبني استراتيجية معية وفق تحليل لمؤشرات في هذا
البعد او المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول الى
المؤشرات الواردة في البعد ,وهناك اربعد ابعاد اساسية في بطاقة الاداء المتوازن
وهي:

العد المالي ,بعد العملاء ,بعد العمليات الداخلية ,بعد التعلم والنمو,والبعد هو عنصر
رئيس في الاستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الاسهم او جهة نظر المستخدمين.

04-الاهداف :ان الهدف بيان عرض (معنى)الاستراتيجية وهو كيفية القيام
بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ,ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس
لتحقيق الاستراتيجية.

05-المقاييس :تعكس قياس اداءالتقدم باتجاه الاهداف ,ويفترض ان يكون
المقياس ذو طابع مي وتوصل القياسات الى الاعمال المطلوبة لتحقيق الهدف
ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الاهدافالا
ستراتيجية ,فالمقاييس ماهي الا تنبؤات عن الاداء المستقبلي وهذه المقاييس
هي التي تدعم تحقيق الاهداف.

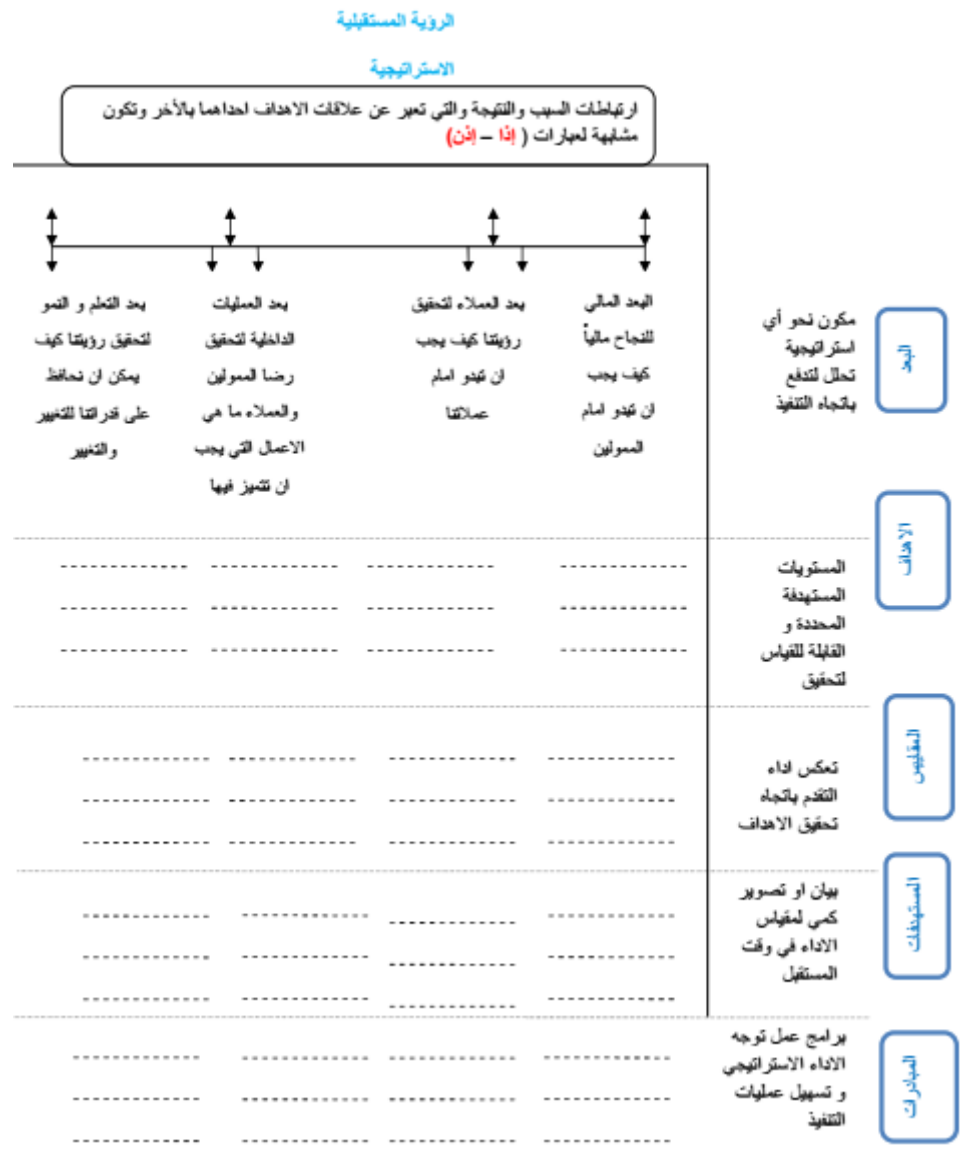
¹عبد اللطيف وتركان,حنان .بطاقة التصويب المتوازنة كاداة لقياس الاداء مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية , سلسلة
العلوم الاقتصادية والقانونية,جامعة تشرين, كلية الاقتصاد ,دمشق المجلد 28,العدد(1),2006,ص147.

² Kaplan .s.Robert and Norton ,David P(1992).TheBalnced Scorecard measures the drive
performance,Harvard business review,January-february,2000,pag43.

الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي و : الفصل الاول الدراسات السابقة

06- المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصرات الكمية لمقاسات الاداء في وقت ما في المستقبل.

07-ارتباطات السبب والنتيجة : والتي تعبر عن العلاقات الاهداف احدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (اذا_ اذن).



المصدر (ادريس والغالبى 2009.ص160)

ثانيا:مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن :

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بنجاح وتتمثل في الاتي¹:

1. تحديد واضح للاهداف الاستراتيجية: المحور الاساسي في استخدام بطاقة الاداء

¹ .Published simultaneously in .New Jersey Niven Paul R ..(2006).Balanced and sons .Inc..Hoboken Wiley. Canada Scored Stap byStep.John

داء المتوازن هو اختيار الاهداف الاستراتيجية , والتيجب ان تتوافر فيها مجموعة من المعايير اهمها¹:

- الهمية الاستراتيجية : التي تعني ان يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسي.
- امكانية التطوير : التي تعني ان تكون الاهداف الطموحة في حدود الممكن.
- درج التأثير: التي تعني ان يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدر على تحقيق الهدف.
- القياس : يقصد به قابلي كل الاهداف للقياس الكمي او الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.

- جدوى التنفيذ: يقصد به ان تكون الموارد المطلوب لتحقيق الاهداف سواء كانت موارد مالية او طاقات ادارية متاحة وممكنة.

2. الاخذ بمنهج النظام: تتوقف امكاني استخدام بطاق الاداء المتوازن على الاخذ بمدخل النظام, على ان يستخدم هذا المقياس كنظام ادارة استراتيجي وليس كنظام للقياس, وهذا يعني ادماج كل الجوانب الاربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة, يتم من خلالها تطبيق المبادئ الاساسية للنموذج وهي ترجمة ال استراتيجية الى عمليات تشغيلية, تجهيز المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل افرادها وعملياتها, كذلك جعلها عملية مستمرة تقود ادارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

3. وجود الدافعية لاختيار بطاقة الاداء المتوازن: استجابة لتغيرات البيئة والضغطات التي تتعرض لها المؤسسات, مثل شدة المنافسة والتركيز على العمل وحتمية تطبيق الانظمة والاساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات, فقد كان من الضروري ان تبحث المؤسسات عن اساليب ادوات اكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغطات, ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

4. دعم والتزام الادارة العليا: من اجل امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الادارة العليا, ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي, الدعم المادي يكون بامدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت واما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.

5. وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو اهمية بالغة لان اهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن, هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة, كما ان تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الادارات على مختلف

¹ عبد العزيز شهيرة, " اطار مقترح لاستخدام مقياس الاداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الاهلية ", (مصر: جامعة المنصورة ,كلية التجارة, المحلة المصرية للدراسات التجارية, العدد3, 2007), ص 252, 253.

- المستويات مطلوب من اجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.
6. اليد العاملة المتخصصة :يقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال , خاصة ان كفاءة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.
7. اشراك العاملين :يعتبر اشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها مع المؤسسات , حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة , لان اشراك العاملين قد يساهم في ايجاد اقتراحات وافكار جديدة, كما يرجع ذلك عليهم بالا حساس بالانتماء الى المؤسسة , وبالتالي الرفع من معنوياتهم.
8. وجود قابلية ورغبة للتغير : حيث انه اذا كانت المؤسسة وكل افرادها لديهم رغبة في التغيير, فانه من السهل تطبيق الاداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الادارة او العمال.
9. العمل بمبادئ الادارة الاستراتيجية: يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الاداء المتوازن تطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية , أي ان تكون للمؤسسة رؤية واضحة واهداف استراتيجية كلية وتنافسية ووظيفة محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال , حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية.
10. وعي الادارة واداركها لاهمية بطاقة الاداء المتوازن: يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الادارة (المؤسسة) على الاساليب الحديثة في القيادة والقياس ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الاسلوب وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الاسلوب وبالتالي تنشأ لدى الادارة فكرة ايجابية حول اهمية وفوائد البطاقة , ومنه تسعى الى تطبيقها في المؤسسة.

المطلب الثاني : ماهية التخطيط الاستراتيجي:

- **التخطيط:** يعد التخطيط اول عنصر من عناصر العملية الادارية , وله السبق والاولية على أي عنصر اخر, لانه الاطار العام الذي يحكم جميع العناصر الاخرى, وبدون التخطيط يكون العم ارتجاليا , وتصبح القرارات دون فائدة او جدوى, اذ لا يكمن تنفيذ الاعمال على الوجه المطلوب دون تخطيط سابق لها , فهو يساعد على تحقيق مايراد من الاهداف ويسهم في تحديد تلك الاهداف ووضوحها للعاملين في المنشأة والقائمين عليها, ولا شك ان عملية وضع الافكار واعداد الخطط تزود المخططين بتحديد الهدف الذي من اجله أعدت هذه الخطط , كما انها تعنيهم وترشدتهم الى فتح الطريق امام سبل جديدة وطرق متعددة لتنفيذ الراء والكشف عن الفرص التي لم تكن من قبل واضحة للمخططين.
- فكما عرف "فايول", احد رواد نظرية الادارة العلمية الاوائل,

التخطيط بقوله :التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

فالتخطيط إذاً توقع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع الخطط التي تحدد الأهداف التي ينبغي تحقيقها . ولهذا فإن التخطيط يتضمن اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير أي مشروع مستقبلي . وكما سبق فمن المعلوم أن وظيفة التخطيط تسبق سواها من الوظائف الإدارية الأخرى ، لأنها تمثل الحجر الأساس الذي بواسطته يتمكن المسؤولون من وضع أي تنظيم أو القيام بأي قيادة أو رقابة ¹

ومما سبق ذكره يتضح أن عملية التخطيط تشتمل على عدة نقاط مهمة هي :

1. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .
2. التخطيط لاستشراف المستقبل والإعداد له .
3. التخطيط لمجموعة من القرارات التي تهدف تحقيق نتائج أفضل .
4. تحديد من يقوم بمسؤولية التخطيط والفترة الزمنية لتحقيق الأهداف .
5. وضع العديد من البدائل و الأهداف و السياسات .
6. معرفة الإمكانيات والاحتياجات سلفاً.

اولا :**مفهوم التخطيط الاستراتيجي** : يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ، ويتناول القضايا بشكل شمولي، فقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي العديد من التعريفات سنعرض البعض منها في هذا البحث:

- التعريف الاول :لتخطيط الاستراتيجي عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة.²

- التعريف الثاني :ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها".³

- التعريف الثالث :ويرى الصرن أن التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي

¹ (منتدى الموارد البشرية , <http://www.hrdiscussion.com.html>).

² الدجنى ,إياد دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في الضوء معايير الجودة ,الجامعة الاسلامية ,غزة 2006,ص08.

³ غنيم .عثمان ,التخطيط اسس ومبادئ عامة ,الطبعة الثانية ,دار رضا للنشر والتوزيع ,عمان ,2001,ص 238.

يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات و العمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل¹.

- ويتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية ، Strategy وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة ، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها².

كما يعرف بأنه عبارة عن تخطيط بعيد المدى، و يأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة، فيقوم هذا التخطيط بالإجابة على السؤال إلى أين نحن ماضون ؟ ، واخدا في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها. فيعتبر هذا النوع من التخطيط واحد من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلا، ثم العمل على الاستعداد له.

وبالنظر الى التعريفات السابقة للاستراتيجية نجد نحن كباحثان ان معظم التعريفات ركزت على ان الاستراتيجية خطة او مجموعة خطط قيادية واضحة لرسم الرسالة المنظمة وتحديد غاياتها واهدافها وهو الاقرب من وجهة نظرنا كباحثان في هذا الموضوع، وان لواقع المنظمات الاهلية يكمن ترجمته عمليا، في حيث اكدت بعض التعاريف ان الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات تتخذ بناء على تحليل للعوامل البيئية الخارجية والداخلية. وهذه القرارات ايضا تحتاج فيما بعد ان يتم ترجمتها الى خطط لتكون بمثابة وسائل لتحقيق الاهداف.

ثانيا :خصائص التخطيط الاستراتيجي: ان نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما ان الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها اساسا للنجاح دون التدخل الفاعل للتطوير العمليات الناتجة عن هذه الخطة فمن هنا نستطيع القول ان التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخصائص التالية:

-يركز لى البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية³.

¹، رعد ،: صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر، سوريا ، 2002، ص 299.

² السلمي علي ، الادارة المعاصرة مكتبة الغريب ، مصر 2000 ، ص 120.

³ محمد ، صفاء تايه "مهارات القائد الاداري واثرها في التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة- اوروك للعلوم الانسانية و، سنة 2012، ص 390.

-يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الادارية الثلاث في التخطيط (العليا -الوسطى-الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره , ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الادارية.

-يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم اساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ افضل القرارات واكثرها قابلية للتنفيذ.¹

-يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الاجل وتكاليفكبيرة , وجهود مهمة.
-يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.²

-وكما يشير "bean" ان لنجاح أي عملية تخطيط استراتيجي يجب ان تكون:
-ان عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول حقيقي,بمعنى ان الافكار الواردة بـ
الخطا يجب ان تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
-تدعم باطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
-تطور من خلال فريق عمل متكامل.

-ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة , وليست دفاعية مغلقة
-ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.

- ان يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساومات سياسية.
- ويضيف "California state département of finance" مجموعة من الخصائص والتي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي الفعال وهي:

- دعم واسنادكامل من قبل الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.
-التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي ,أي مشاركة العاملينوالادارةفيها على حد سواء.

- ان عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتفريق وتوضيح محدد للمسؤوليات.
- تؤسس وتؤكد المقاييس والمعايير المالية للنتائج.³

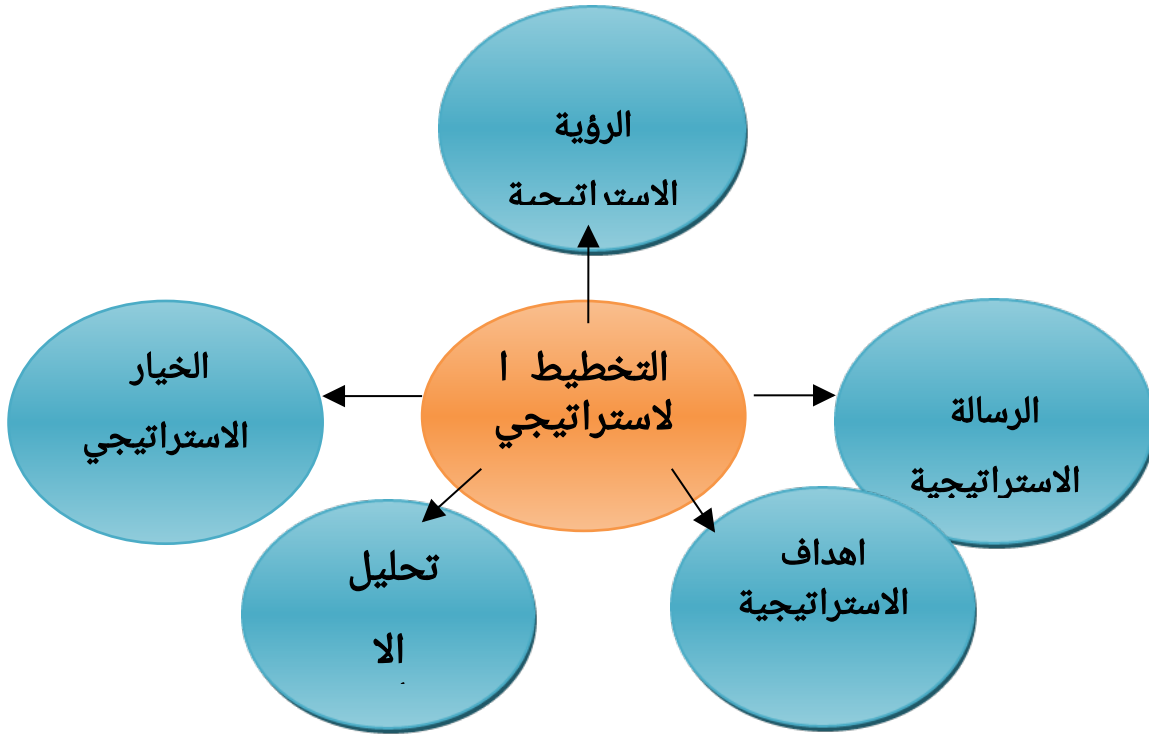
الفرع الثاني : ابعاد واهمية التخطيط الاستراتيجي:

¹ الدجني اباد علي ,دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-رسالة دكتورا في المناهج وطرائق التدريس عبر منشورة جامعة دمشق السورية,كلية التربية سنة 2011,ص52.
² مساعدة ماجدة عبد الهادي,الادارة الاستراتيجية -مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية -,الطبعة الاولى,عمان الاردن,دار المسهرة للنشر والتوزيع,سنة2013,ص82-83.

اولا :ابعاد التخطيط الاستراتيجي:

تصنف ابعاد التخطيط الإستراتيجي عموما إلى أربعة ابعاد وهي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي. والتي تتلخص فيما يلي:

ابعاد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطالبة

1-الرؤية الإستراتيجية: "هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"³. والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها.¹

وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلا، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه.²

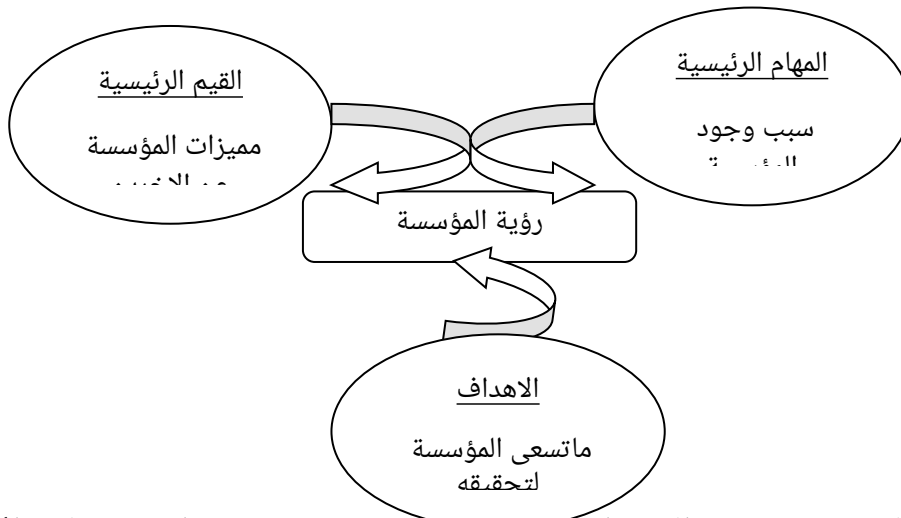
¹ هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-، دار مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر، مصر سنة 2008، ص13.

² ادريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن، عمان، الاردن، دار وائل للنشر، سنة 2009، ص74

وبالتالي فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة.¹

على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي

المكونات الرئيسية للرؤية



المصدر: الكرخي مجيد "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري-، عمان، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع ، سنة 2009، ص82.

وعليه فالرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين ل. ذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة، إذ أن بناءها على الذكائن الداخلي و الخارجي اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، نقائص المنافسة، المخاطر، الفرص والمهارات القابلة للتطوير يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأ سواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل فيالحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية.² ثم إن ممارسة الرؤية الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة

¹ عطاء الله، ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة، سنة 2009 ص7.

² مزهوده، عبد المليك، مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي : دراسة حالة قطاع الطحن بـ

اتجاهاتها وكذلك معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك.

2-الرسالة الإستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "إطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها".¹

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي.²

3-الأهداف أو الغايات الإستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في اصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.³

في حين عرفها **القطامين 2002** على أنها " : النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعتبر عن نية لدى المخطط، للإنتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟".⁴

الجزائر اطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2007، ص105.

¹ اللوح عادل منصور سليمان، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، سنة 2007 ص22.

² الشويخ عاطف عبد الحميد، " (2007). **واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2007، ص40.

³ عبد العال، رائد فؤاد محمد، أساليب إدارة الازمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم اصول التربية، إدارة تربوية، سنة 2009، ص77.

⁴ القطامين احمد الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1، عمان، الاردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع سنة 2002، ص65.

4- التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم

التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.¹

وعرف حسين (2009) التحليل الإستراتيجي أنه " : ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها.²

-ويشمل التحليل الإستراتيجي على:

أ تحليل البيئة الداخلية:

تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا وتأخذ شكلين:³

- **نقاط القوة:** تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.

- **نقاط الضعف:** هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

■ مكونات البيئة الداخلية:

■ وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها، حيث:⁴

¹ القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة الجامعة الدولية البريطانية، كلية ادارة الاعمال
² يونس، نزيه حسن حسين، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية كلية التربية، قسم اصول التربية /ادارة التربية، غزة فلسطين، سنة 2009، ص 87.

³ الدوري زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، سنة 2005، ص 124، ص 155.

⁴ صباح، ريم سهيل ومعوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الادارة العليا والادارات التنفيذية فيها، سنة 2013، ص 19.

-الهيكل التنظيمي: فموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل لإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

- الثقافة التنظيمية: هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز والطقوس و المعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة.

-الموارد: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط. والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة و الموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير.

ب. تحليل البيئة الخارجية:

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها¹. وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين: **البيئة الخارجية العامة:** وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع

بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الإقتصادية،

والعوامل السياسية، العوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية... إلخ.

- البيئة الخارجية الخاصة: وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، و الموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف

¹ كرامشة , عبير حسون , التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية , مركز دراسات الكوفة , العراق , سنة 2010 , ع 19. ص 13

الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.¹

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما²:

. **1الفرص:** تلك الظروف المحيطة المؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

. **2التهديدات:** تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمؤسسة

5-الخيار الإستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة.

وتقوم المؤسسة باجراء تحليل SWOT " وفقا للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة³.

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ الرجي منصور ناصر ونازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية في البنوك الاردنية -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق ، سنة 2012، ع 33، ص 33، 283-305.

² الدوري، زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 158.

³ كرماشو، عبير حسون، مرجع سابق، ص 15.

الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي و : الفصل الاول الدراسات السابقة

العوامل الداخلية		نقاط القوة (S) نقاط قوة داخلية	نقاط الضعف (W)
العوامل الخارجية			
الفرص (O)		اصنع استراتيجيات استعمال (SO) واستخدام نقاط القوة وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة	اصنع استراتيجيات معالجة نقاط (WO) الضعف وانتهاز استثمار الفرص المتاحة
التحديات (T) تهديدات خارجية		اصنع استراتيجيات استعمال نقاط (ST) القوة و التقليل و تجنب التهديدات	اصنع استراتيجيات (WT) تقليل نقاط الضعف وتقليل الحد الأدنى و تجنب التهديدات

المصدر : عبد العال ,رائد فؤاد محمد ,اساليب ادارة الازمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي,رسالة ماجستير غير منشورة ,الجامعة الاسلامية غزة ,كلية التربية ,قسم اصول التربية -ادارة تربوية, ص 82.

ثانيا :اهمية التخطيط الاستراتيجي:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف

أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة المتغيرات البيئية المحيطة، بل وتوقعها ومحاولة تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة بما يسمح بمواجهة تلك التغيرات والهدف النهائي هو تحقيق رسالة المنظمة. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية

للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية.

01-توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات

02-زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وذلك في

حدود القيود المفروضة عليها.

03 - تدنيه ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها، واستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها وتقييم آثارها، وتحديد الفرص المتاحة، بما يساهم في تحقيق فعالية المنظمة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الاول : الدراسات المحلية والعربية

اولا :الدراسات المحلية :

1- ا.لواج عبد الرحيم ولطرش بلال "تقيم الاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن دراسة

حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل"تناولت الدراسة الى ادماج كل من يساهم فيخلق الثروة ضمن استراتيجية المؤسسة حيث هدفت الدراسة الى ابراز قيمة المضافة لبطاقة الاداء المتوازن ومدى مساهمتها في تعزيز قوة ومكانة المؤسسة من خلال المساعدة في اجاد افضل الطرق وتحسين اداء المالي للمؤسسة وتقييم مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي للمؤسسة المينائية حيث اتبعت المنهج التحليلي في الدراسة والذي كان حاضرا في معظم النقاط في الدراسة وتحليل المعطيات والربط بينهاالمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة حيث اعتمدت على التقارير المالية المحاسبية والموازنات التقديرية الوكالات القيادية للمؤسسة المينائية،المقابلات الشخصية،فاهم النتائج المتحصل عليها:تطلب نموذج بطاقة الاداء المتوازن من كل مؤسسة ان تنظر لنفسها من اربعة جوانب اساسية هي(المالي ,العلاء,العمليات الداخلية,التعلم و النمو)التي كانت تتكامل معا من خلال علاقة سببية.

2-دراسة نعيمة يحيياوي وخديجة لدرع بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل

لأداء المنظمات – دراسة ميدانية – . هدفت الدراسة إلى بيان استحداث أدوات لتقييم أداء المؤسسات

تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وبيان أهميتها وكذا العوائق المتعلقة بتطبيقها. توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لمبنة لأ

وراس للحليب ومشتقاته ومحاولة وإعداد بطاقة تشمل على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء المتوازن .

3-دراسة صالح بلاسكة بعنوان : قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. هدفت الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجي وقد توصل الباحث إلى أن عدم تطبيق هذه الأداة وعدم توافر المقومات المساعدة على تطبيقه في شركات الاتصالات الكونية وقد بينت هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال ، كما بينت أن التأثير الأكبر لمكونات رأس المال الفكري هو رأس المال العلاقات و يليه رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلي كما أن هناك علاقة تأثير قوية بين مكوناته الثلاثة مع بعضها البعض .

ثانيا : الدراسات العربية:

1 ثورة عزات ابو مارية"تكاملية بطاقة الاداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل" المملكة السعودية 2017/2018.

هدفت الدراسة الى تكاملية بطاقة الاداء المتوازن حيث تمثلت في (العملاء , العمليات الداخلية,التعلم,والنمو ,المال,والبيئة,المجتمع)و ادارة الجودة الشاملة حيث تمثلت في (دعم الالتزام الادارة العليا بفلسفة الجودة والتحسين في جودة العمليات والاجراءات و النظم الادارية,التركيز على العاملين ,التركيز على المستهلك ,التخطيط الاستراتيجي للجودة) واثرها في تحقيق الميزة التنافسية من حيث(الحصة السوقية,الارباح,حجم المبيعات,خفض التكاليف,التميز).في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.حيث استخدم المنهج التحليلي في الدراسة والاستبيان و كاداة للدراسة و اخذ عينة دراسة و المتمثلة في70شركة صناعية في محافظة الخليل من اصل 257شركة صناعية موزعة في 6قطاعاتحيث تم توزيع الاستبانة على الاداريين والمحاسبين في الشركة الكبرى و التي يتجاوز عدد العمال فيها 15عامل.وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية الطبقية كما تم استرداد50 استبانة من اصل 70 حيث كانت نسبة الاسترداد71%فكانت الادوات التي استعملت في الدراسة تتمثل في(اداة الاستبانة,تدرجت الاجابات على مقياس ليكوت الخماسي,استخدام معامل الثبات كرونباخ الفا (0.97)باستخدام لبرنامج الاحصائي spss

✱ اهم النتائج

-يمكن لادارة الشركات الصناعية الاعتماد على النموذج الدراسة والنتائج المتوصل اليها كعامل اساسي في تعميق الوعي باهمية التعامل وتكامل بطاقة الاداء المتوازن المعدلة وادارة الجودة الشاملة لما لها من اهمية في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الحصة

السوقية وزيادة الارباح والمبيعات وتخفيض التكاليف.

-تبني دارة الشركات الصناعية سياسة منهجية التدريب وتنمية المهارات العاملين على آلية اعداد وتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن المعدلة من خلال عقد الوات ورش العمل الهادفة الى تعزيز قيم الابداع والابتكار لإكساب العاملين المزيد من المهارات في الابتكار و السلع الجديدة تلبي حاجات ورغبات العملاء.

2نبيلة الهادي عبد الرحمان" بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي-دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير"بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في التكاليف ومحاسبة الادارية.

تناولت الدراسة بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي,هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن داخل الشركات الصناعية ومدى استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي وتحديد ملائمة ابعاد بطاقة الاداء المتوازن لبيئة الشركات الصناعية.وجاءت اهمية الدراسة العلمية في محاولة لظهار المعارف الجوهرية المتعلقة باحدث الادوات قياس الاداء الاستراتيجي للشركات الصناعية حتى نستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي والعملاء والمجتمع.

فاتبع في الدراسة المنهج التحليلي بالرجوع الى الكتب والمراجع الاجنبية والعربية والمجلات والمقالات ومواقع الانترنت المختلفة.فكانت عينة الدراسة عينة من المجتمع واستخدم الاستبيان كاداة رئيسية وكاداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث استخدم العديد من الاساليب الاحصائية(النسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون,ومعادلة سبيرمان,براون لحساب معامل الثبات والوسط الحسابي والتوزيع التكراري للاجابات واستخدم البرنامج الاحصائي.spss

* اهم النتائج:وجود اهتمام من قبل الشركات الصناعية بتقييم الاستراتيجية وهذا ما يؤكد جة تهتم بهذا الشأن.غياب الدورات المتعلقة بتقييم الاستراتيجية وهذا ما يؤكد غياب الوعي لدى المديرين والمسؤولين فيما يخص هذا الجانب.

3-بصيرة مجيد نجم"قياس المال الفكري باستخدام بطاقة الاداء المتوازن لزيادة القيمة في الوحدات الحكومية -دراسة تطبيقية في جامعة(رابربن) "شاهد العالم المعاصر في السنوات الاخيرة تقدما متسارعا من النواحي التكنولوجية وعلى ضوء هذا تهدف الدراسة الى استخدام احدى التقنيات (بطاقة الاداء المتوازن)لغرض قياس راس المال الفكري في الجامعة ومعالجته محاسبيا واطهارها في القوائم المالية فاعتمدت على البيانات و المعلومات التي تحصل عليها الباحث من الجامعة من اجل تحقيق الاهداف فاعتمد على المنهج التحليلي لغرض جمع البيانات والوصول الى النتائج ;ومن اهم الاستنتاجات الدراسة هو انبطاقة الاداء المتوازن اسلوب حديث لمتابعة التقدم المحرز نحو بلوغ الاهداف الاستراتيجية,كما انها ليست اداة للقياس فقط ولكنها اسلوب متعدد الابعاد يتطلب

ادارة لتحديد الاستراتيجية من الناحية التنفيذية وفهم العلاقة بين العمل المنجز في جميع مستويات المؤسسة

4-جمال حسن محمدابو شرح"مدى امكانية تقويم اداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن-(دراسة ميدانية منجهة نظر العاملين بالجامعة)". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى امكانية استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن كأداة تقويم اداء الجامعة الاسلامية بغزة من جهة نظر العاملين بالجامعة ولتحقيق اهداف الدراسة واختيار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الاولى والثانوية، حيث صممت استبانة لاستطلاع رأي افراد العينية بعدد(52)موضفا وقد اعتمدت الدراسة على اسلوب المنهج التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وكان من اهم النتائج الدراسة ان الجامعة الاسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج اكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية الامر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن.

5-- دراسة ,د.ماهر موسى درغام,د. مروان محمد ابو فضة , (2009م) وتمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة الى تبني انموذج لقياس الاداء يمكن المنظمات من صياغة اهدافها العامة وفقا لرؤيتها استراتيجية ومما يمنحها القدرة على قياس الاداء المحقق من خلال مقارنته بالاداء المستهدف , وفي امتلاك الاليات المناسبة, لتصحيح الانحرافات بشكل اني ومستمر, هدفت هذه الدراسة الى معرف اثرها تطبيقا نمودج الاداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الاربعة: المالي, العملاء, العمليات الداخلية, النمو والتعلم , في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية. العاملة في قطاع غزة , توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، يتوفر لديها الا دراك الجيد ، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي ؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي ، تمتلك المصارف تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس ، والذي

يمكنها بجوانبه ، (BSC) من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز ويمكن استخداماً نمودج الأداء المتوازن

الأربعة معا كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ، خرجت الدراسة بعدة توصيات

اهمها ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية ، و تهيئة الظروف

اللازمة(BSC) العاملة في قطاع غزة أنموذج وسيلة لترشيد قرارات المديرين(BSC) لتفعيل عملية

تطبيقه ، ضرورة استخدام - المصدر أنموذج وتوجيه سلوكهم وتقوي-م أدائهم ، ضرورة

تدريب العاملين في

المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة ؛ للاطلاع على كيفية تطبيق
أنموذج بشكل كفؤ وفعال (BSC) استقطابا لكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على
تطبيقا نموذجا في المصارف

ركزت هذه الدراسة على أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإ
ستراتيجي للمصارف

، في حين أن الدراسة الحالية تركز على أثر استخدام - بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأ
داء المالي
للمؤسسات غير الربحية.

6-- ابو لمحة,عبد السلام بن عبد الله(2009) "بطاقة الاداء المتوازن بين النظرية و
التطبيق:تجربة شركة الاتصالات السعودية ,الرياض ,شركة الاتصالات السعودية.(ص
53).تناولت هذه الدراسة الهندسة الصناعية وعلاقتها ببطاقة الاداء المتوازن ,واستعراض
بطاقة الاداء المتوازن ونموذج بطاقة الاداء الشخصية ,وتطور عملية القياس عبر
العصور:من القرن الخامس عشر حتى القرن العشرين وتناول التطور التاريخي لبطاقة الا
داء المتوازن, والعوائق التي تواجه تطبيقها, واليات تطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الاداء
بناء على خطط المرسومة وعرض بعض نماذج لبطاقة الاداء المتوازن والتقارير
المستخدمة في بعض الشركات ,وشرح ابعاد البطاقة الاربعة واستعراض اجيال بطاقة الا
داء المتوازن الثلاث ,خطوات اعداد البطاقة وعرض نموذج وابعاد بطاقة الاداء الشخصية
وقام بتطبيق ذلك على شركة الاتصالات السعودية كحالة تطبيقية ,حيث استعرض التطور
التاريخي للشركة منذ انشائها ,واختيارها لتطبيق اسلوب بطاقة الاداء المتوازن,وبناء فريق
العمل والهيكل وتوصل العمل المدروس المستفادة التالية:

✓ ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بدون وجود استراتيجية سيكون مضيعة للوقت.

✓ يجب ان يحظى مشروع تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمساندة الادار العليا.

✓ يجب ترجمة هذه التوجهات الى خطط واهداف وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذها.

✓ يجب توفر المعرفة التامة بطبيعة العمل الوحدة لوضع المؤشرات الصحيحة لقياس ادائها.

7--دراسة سوزان صالح دروزة بعنوان العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها
وأثرها على تميز الأداء المؤسسي . دراسة تطبيقية في وزارة التعلم العالي الأ
ردنيةهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين

متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع،
التطبيق) وأثر هذه العلاقة

على تميز الأداء المؤسسي.وقد بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات
إدارة المعرفة وكل من

تشخيص المعرفة وتوليدها، خزنها وتوزيعها وتطبيقها، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو وكفاءة العمليات من جهة أخرى.

8--دراسة ابراهيم الخلوف(2009),تمثلت مشكلة الدراسة في ان هناك مجموعة من التساؤلات حول مراحل الادارة الاستراتيجية في المنظمة وما المقصود ببطاقة الاداء المتوازن.فهدفت هذه الدراس الى التعريف ببطاقة الاداء المتوازن والتي تعتبر من ادوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج الى المزيد من الايضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الاعمال وعرض اداة مهمة تساعد المنظمة على الادارة الاستراتيجية الجيدة وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقييم استراتيجياتها بشكل اكثر تنضيمًا.فاهتمت الدراسة ببطاقة الاداء المتوازن لانها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الاداء على حساب الجوانب الاخرى,فهي تقيس الاداء في ارب مجالات :المالي,الزبائن, الانظمة و التعليم التنظيمي, اتبعت الدراسة المنهج دراسة حالة ومنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي اختبرت الدراسة الفرضيات التالية : اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية وهي ان بطاقة الاداء المتوازن تساهم في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنشأة وتعمل على تقييمها ومراجعتها,فهي اذن نموذج يترجم الرؤية الاستراتيجية الى اهداف ومقاييس محددة.

من اهم نتائج الدراسة:بطاقة الاداء المتوازن هي نظام للادارة الاستراتيجية تدمج اربع محاور ادارية وتسمح للمسيرين باشارك الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل مع قياسات ذات الاجل القصير,ويمكن من ترجمة استراتيجية المؤسسة ,خلق اتفاق حول الرؤية الاستراتيجية,الاتصال والانسجام الذي يسهل جهود الادارة العامة في توضيح الاستراتيجية وشرحها وربطها مع اهداف موظفيها وفقا لنشاطها.ومن اهم التوصيات الدراسة :العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المنظمات تدعم التغيير التنظيمي وتتبنى ادوات ادارة حديثة وفعالة مثل بطاقة الاداء المتوازن, مساندة ودعم الادارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس البطاقة ,اشراك جميع العاملين في المستويات الادارية عند تصميمها ,لا ستفادة من خبرات الشركات التي تستخدم هذه البطاقة.ركزت هذه الدراسة على الاستراتيجية المقترحة لتقويم الاداء ,بينها تركز هذه الدراسة على ادارة الاداء بواسطة بطاقة الاداء المتوازن.

9--زويلف انعام ,نور عبد الناصر" اهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء,دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الاردنية " جامعة البتراء الاردن 2005استهدفتالدراسة اظهار اهمية فلسفة النموذج و الية تطبيقه مع بيان كيفية مساهمته(BSC)في تحويل استراتيجية المؤسسة الى عمليات مشتركة يفهمها الافراد

الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي و : الفصل الاول الدراسات السابقة

العاملون فيها ,من خلال صياغة مقاييس لكل جانب. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- ✓ يعد النموذج متوازنا ,لاخذه في الحسبان مقاييس الاداء المالية وغير المالية.
- ✓ هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الاداء في المحاور الاربعة للنموذج ومدى تحقيق استراتيجية المنظمة.
- ✓ تختلف مقاييس الاداء لمحاور النموذج الاربعة من منظمة الى اخرى ومن قسم الى اخر فيالمنظمة نفسها وذلك وفقا لطبيعة انشطة المنظمة.

المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية

1--Mark Feigo واخرون " بطاقة الاداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك ,ترجمة الاستراتيجية الى افعال " ,الولايات المتحدة الامريكية ,2008. ركزت الدراسة على تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الامريكية وذلك من خلال الخطوات التالية :تحديد شامل لاستراتيجية المصرف ,تحديد شامل لمقاييس الاداء المستخدمة فيالمصرف ,تطوير الاهداف الاستراتيجية وقياس الاداء في شكل نموذج (BSC).وقد خلصت الدراسة الى : اهمية اجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف ,وذلك من اجل التاكيد على الاستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات اضافية ,وقد ساعد التحليل الاستراتيجي الادارة في تحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية للمحاور الاربعة التي يقوم عليها النموذج.

2--Shih jen kathy ho "اعداد الاداء المتوازن,مقارنة بين مؤسستين",2006. هدفت الدراسة الى اختبار عملية استخدام النموذج في شركة لصناعة السيارات ومصرف ,حيث اظهرت الدراسة ان الشركة تصنع السيارات كان لديها تطبيق ناجح للنموذج على عكس المصرف الذي لم يكن لديه نجتج في تطبيقه , وقد تم اجراء مقارنة بين التطبيقات النموذج في المؤسستين ,لذلك من اجل معرفة سبب الاختلاف في نتائج التطبيق بين المؤسستين ,ومستوى الرضى المؤسسي الذي يتحقق من تطبيقه .وقد توصلت الدراسة الى :وجوب توافر التغذية الراجعة ,بغرض تحقيق الرضى المؤسسي مع وجوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس نموذج (BSC) وزيادة فعالية تطبيق النموذج لضمن نجاح تطبيقه . وان لا تقتصر على المديرين وحدهم ,وذلك اتن عدم وضوحها بالنسبة للعاملين يؤدي الى شعورهم بالاحباط وبالتالي يحول دون تقبله.وان تتم الدراس عدد المقاييس المختار ونوعها,كي يمكن مراقبتها ثم التحكم بها.

3--Andrieh Zaman "تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات الاسترالية",استراليا 2007.

استهدفت تلك الدراسة ,بحث الوضع الحالي لتطبيق النموذج في المستقبل القريب, وقد شملت عينة الدراسة على خمسين شركة استرالية تم إجراء مسح لها ,حيث أن نسبة

33% منها قد طبقت النموذج, في حين ان 25% تخطط لتنفيذه في المستقبل. ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

- ✓ انه وبالرغم من الإدراك ومعرفة إدارات الشركات الاسترالي بالنموذج (BSC), إلا أن هناك ضعف في المبادرة والتخطيط من قبل الإدارة العليا للشركات لتنفيذه في شركاتهم.
- ✓ أن الإدارة الشركات تعتقد أن النموذج هو نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي وان له قيمة عالية.
- ✓ يعتقد المستجيبون أن فهم الإدارة العليا ودعمها لقضية تطبيق النموذج يعتبر مهما جدا.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الفرع الاول :اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اولا-اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات : هناك تشابه مع الدراسات السابقة عموما في النقاط التالية:

- 1- كل دراسة من هذه الدراسات تناولت احد متغيري الدراسة اما بطاقة الاداء المتوازن او التخطيط الاستراتيجي من حيث الاداء دور وتعزيز العمليات.
- 2- تتشابه معظم الدراسات السابقة مع الحالية في اسلوب المعالجة الاحصائية والتي تعتمد بدورها على البرنامج الاحصائي spss.
- 3- تتشابه هذه الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية في ان اغلبها اعتمدت على اسلوب العينات والاستبيان.
- 4- تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة لاعتماد على نفس الوسائل الاساسية لجميع المعلومات وهي الاستمارة.

ثانيا -اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث البيئة: قد اجرينا بعض الدراسات في بيئة مختلفة عربية واجنبية بينما كانت دراستنا وطنية , حيث تم على مستوى ولاية الوادي اين توجد المؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة.

2- من حيث الهدف :ن الدراسات السابقة من ربط احد المتغيرين بمتغير اخر مختلف كالا داء او الميزة التنافسية , بينما دراستنا تهدف الى الوقوف على مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة للتخطيط الاستراتيجي.

3- من حيث الابعاد :اختلفت المتغيرات المعتمد في كل دراسة حسب طبيعة المتغيرات المدروسة في كلمنها اما في دراستنا البحثية تم الاعتماد على الابعاد التالية:

- * بطاقة الاداء المتوازن :بعد المالي ,بعد الزبائن.بعد العمليات الداخلية ,بعد التعلم والنمو.
- * التخطيط الاستراتيجي:بعد الرؤية الاستراتيجية,بعد الرسالة الاستراتيجية ,بعد الاهداف الاستراتيجية .بعد التحليل الاستراتيجي ,بعد الخيار الاستراتيجي.

الفرع الثاني:مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1-من حيث اثراء مشكلة الدراسة والاستفادة منها في تحليل وتفسير نتائج الدراسة

2-الاطلاع على المنهج الذي اعتمدت عليه هذه الدراسات والاستفادة منه في بناء الاطار النظري للنظري للدراسة الحالية.

3-التعرف على الاساليب الاحصائية ومعاملات الاختبارات المستخدمة في تلك الدراسات ,واختيار الوسائل الاكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

4-شكلت قاعدة جيدة اساسية لاتنقاء مراجع دراستنا.

خلاصة الفصل

عندما تقوم المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء جديد يأخذ في اعتباره الأبعاد والمحركات المالية للمؤسسة وكذلك تركز البطاقة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لقياس وتقييم التخطيط الاستراتيجي, ناتجة عن كونها تشتق من استراتيجية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية والامور المهمة في عمل المؤسسة وتستجيب لمتطلبات التحسين المستمر في مختلف أبعادها المحددة

فتساهم بطاقة الأداء المتوازن في توضيح رؤية المؤسسة وترجمتها من خلال رسالتها الاستراتيجية وتعميمها للأهداف الرئيسية الاستراتيجية من أجل تحليلها تحليلًا استراتيجيًا واختيارها وذلك لتحقيق التواصل بين مصالح المؤسسة ومتابعة الخطط وفق تلك الأهداف الموضوعية, وهذا يساعد المؤسسة على التفكير في خططها الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد (البعد المالي, بعد الزبائن بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو). وهذا ما يجعل من بطاقة الأداء المتوازن نظامًا متوازنًا لقياس التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني :

تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة
للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات
لصغيرة والمتوسطة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق الى مختلف المضامين النظرية لكل من بطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي, نحاول في هذا الفصل تناول الجزء التطبيقي للمذكرة, وذلك من خلال اسقاط الدراسة على احدى المؤسسات الاقتصادية الناشطة في القطاع الفلاحي, الا وهي مؤسسة "مطاحن الزهرة", ولاية الوادي دائرة قمار, حيث قمنا بدراسة الجوانب المتعلقة بطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة, وذلك في اطار الاجابة على الاشكالية المطروحة سابقا, وبناء على ما سبق اردنا ان نقسم هذا الفصل الى مبحثين المبحث الاول يتناول الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة, والمبحث الثاني بهدف تحليل نتائج واختبار الفرضيات الدراسة.

المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح طبيعة الدراسة الميدانية ومن ثم سوف نوضح الإطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا سنقوم بعرض بناء وفحص صدق وثبات أدوات الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

■ **منهج الدراسة:** ويقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.¹

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتفعيلها تم استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره.²

■ **مصادر جمع المعلومات:** وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

✓ **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الطالبة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة، و الدوريات و المقالات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة و البحث و المطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

✓ **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على (45) موظفاً.

■ **أدوات جمع المعلومات:** اعتمدنا في جمع المعلومات المتعلقة بطاقة الاداء المتوازن للتخطيط الاستراتيجي ، في على الأدوات التالية :

¹ - بوحوش عمار و محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

² - ذوقان عبيدات و آخرون، **البحث العلمي**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص: 187-188.

✓ **الاستبانة:** قد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظرا لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى، و الاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا، و التي توجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة أو مزيجا بينهما، حيث تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية وذلك لفعاليتها في تحصيل البيانات وتعدد مجالات استخدامها، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث و خصائص مجتمع الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، وبعد استشارة الأستاذ المشرف، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقا لهذا الأسلوب، مرت عملية اختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

✓ **المرحلة الأولى:** وفي ضوء أهداف الدراسة قمنا باختيار 60 عينة من عمال مؤسسة مطاحن الزهرة ، تختلف وتتباين نسبيا عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد الموظفين و أعمارهم و التوزيع الجغرافي، وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة المؤسسات الاقتصادية الخاصة .

✓ **المرحلة الثانية:** اختيار عينة من الموظفين في مؤسسة مطاحن الزهرة موضع الدراسة، لذلك فقد تم إجراء عينة استطلاعية و أساسية (pilot study) ذات حجم (60) موظفا موزعة على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة، والتي تم اختيارها عشوائيا وتم استرداد 45 استبانة من عينة الدراسة بنسبة 75%

ثالثا: المفاهيم و الطرق الإحصائية المستخدمة:

لتفعيل أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له اختصارا (spss)¹، و مر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي²، كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية و الدوائر النسبية.

■ المعالجة الإحصائية: استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم

¹ - Statistical Package for Social Sciences.

² - نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 155-156.

- المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الاستدلالي، نبرر أهمها في ما يلي:¹
- ✓ **التكرارات و النسب المئوية:** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و تحليلها.
- المتوسط الحسابي (Mean):** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان .
- ✓ **الانحراف المعياري (Standard déviation):** و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.²
- ✓ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a):** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.³
- وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:⁴
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

¹ - محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة، 2005، ص: 186.

² - امتثال حسن عبد الرازق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2002، ص: 115.

³ - عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 536.

⁴ - أوماسي كارن، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.

✓ **معامل الارتباط لبيرسون:** بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع و شدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

- **شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:**
 - أكبر من (0,50)، نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين .
 - أقل من (0,50)، نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين .
 - تساوي (0,50)، نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين .

✓ **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple regression analyses)،** وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

تحديد الأوزان المعطاة: كما ذكرنا سابقا فقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة و المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (موافق بشدة، موافق، احيانا، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينية البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(02) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	احيانا
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، المرجع السابق، ص: 450.

وانطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه و لحساب طول خلايا ليكرت الخماسي (الحدود العليا و الدنيا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4\5=0.8) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (03) المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
غير موافق بشدة	(1.79 -1)	1
غير موافق	(2.59 -1.8)	2
احيانا	(2.6-3.39)	3
موافق	(4.1 -3.4)	4
موافق بشدة	(5 -4.2)	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 450.

من خلال الجدول (03)، يمكننا أن نستنتج بأن تحدي الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية التالية :

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 - 5)، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق بشدة".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.4 - 4.19)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.6 - 3.39) ، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "احيانا".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8 - 2.59) ، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1 - 1.79)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق بشدة".

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، و البعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى، (4=5-1)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، (1.33=3\4)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم(04): المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(1-2.32)
متوسط	(2.34-3.66)
مرتفع	(3.67-5)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على حساب الاوزان .

- من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد و المتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.67 - 5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعاً .
 - ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.33-3.66)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطاً .
 - ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.32)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضاً .

المطلب الثاني: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: بناء أداة الدراسة:

بناءاً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في البحث، و الوقت المسموح به، و الإمكانيات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة ل تفعيل أهداف هذه الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، وبغية الإجابة على إشكالية و تساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت بطاقة الاداء ، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثانياً: تصميم الاستبانة:

حيث تضمنت الاستبانة ما يلي :

- **موضوع الاستبيان:** و الذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- **غرض الاستبيان:** و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- **شرح طريقة الإجابة:** وذلك من خلال وضع العلامة (X)، في الخانة المناسبة للإجابة.
- **نوع الأسئلة:** اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، حيث تضمنت الأسئلة عدداً من الاختيارات التي يتم المفاضلة و الاختيار بينهما.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

يقصد به أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لأجله¹، كما يعرف صدق أداة الدراسة على انه: "شمول الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى ، بحيث تكون مفهومة لكل فرد من أفراد العينة المعنية بالدراسة.²

■ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، و قد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين حيث قمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم و توصياتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية و الموضحة في الملحق و التي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

■ **الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):** وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور و الدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

■ **الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):** وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور و الدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (...). معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الأهداف وتطبيق الإستراتيجية		البعد المالي		بعد العملاء	
01	0.000	06	0,013	11	0,001
02	0,000	07	0,505	12	0,076
03	0,036	08	0,010	13	0,052
04	0,000	09	0,255	14	0,089
05	0,036	10	0,004	15	0,008

¹ - وديع ياسين التريكتي وحسن محمد العبيدي، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دارالكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1999، ص: 211.

² - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، مرجع سابق، ص : 560.

العمليات الداخلية		التعلم النمو	
16	0,000	21	0,000
17	0,166	22	0,000
18	0,000	23	0,352
19	0,033		
20	0,000		
دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss الملحق رقم (.....)

يتضح من الجدول (..) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية لجميع الفقرات موجبة و تراوحت بين (0.000)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (18)، وبين (0.505)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (07)، و أن معظم ان كل الفقرات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاوور التي تنتمي إليها.

يبين الجدول الموالي توزيع الطلبة من عينة الدراسة حسب نوع الجنس .

الجدول رقم توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	18	40,0
	انثى	27	60,0
	المجموع	45	100,0

صدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss 24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة من جنس الاناث حيث بلغوا 27 بنسبة بلغت 60% يليها فئة العينة من جنس ال1كور حيث بلغوا 40 % . و منه

نستنتج ان غالبية افراد العينة قيد الدراسة هم من جنس الاناث .

وصف خصائص العينة حسب العمر :

الجدول رقم : توزيع متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	10	22,2
31-40 سنة	25	55,6
41-50 سنة	10	22,2
المجموع	45	100,0

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمدت على مخرجات spss24 .

نلاحظ من الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة اعمارهم بين 31 الى 40 سنة حيث بلغوا 25 بنسبة بلغت 55.6% يليها الذين اعمارهم بين 41 الى 50 و الذين اقل من 30 سنة حيث بلغوا نفس العدد الى 10 من كل فئة عمرية و نسبة بلغت 22.2% من كل فئة . و منه نستنتج ان غالبية افراد العينة اعمارهم بين 31 الى 40 سنة

توزيع مفردات العينة حسب متغير الشهادة :

	التكرار	النسبة %
ثانوي	8	17,8
ليسانس	12	26,7
ماستر	15	33,3
دكتوراه	5	11,1
ماجستير	5	11,1
المجموع	60	100,0

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss24 .

نلاحظ من الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة يملكون شهادة الماستر حيث بلغوا 15 بنسبة 33.3 % يليها الذين يملكون مؤهل ليسانس حيث بلغوا 12 بنسبة 26.7% يليها اصحاب شهادة الثانوي حيث بلغوا 8 بنسبة بلغت 17.8 % ثم الذين يملكون شهادة الدكتوراه و الماجستير حيث بلغوا نفس العدد الى 5 اشخاص من كل فئة و نفس النسبة التي بلغت 11.1 % . و منه نستنتج ان غالبية افراد العينة يملكون مؤهل ليسانس .

الجدول رقم : توزيع الخبرة

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 10 سنوات	25	55,6
11-20 سنة	20	44,4
المجموع	45	100,0

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمدت على مخرجات spss24 .

نلاحظ من الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة ذوي خبرة اقل من 10 سنوات حيث بلغوا 25 بنسبة بلغت 55.6% يليها افراد العينة الذين خبرتهم بين 11 الى 20 سنة حيث بلغوا 20 بنسبة بلغت 44.4% .

ومنه نستنتج ان غالبية افراد العينة لديهم خبرة مهنية اقل من 10 سنوات

01- المجال الاول / الأهداف وتطبيق الإستراتيجية :

جدول رقم :المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات محور الأهداف وتطبيق الإستراتيجية :

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه جابة	الترتيب
01	تتوفر مؤسساتكم على الكادر العلمي اللازم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية	2,04	1,167	غير موافق	04
02	تعمل المؤسسة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة	2,58	1,252	غير موافق	01

الفصل الثاني: تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

03	تهتم المؤسسة بقياس وتقييم الأهداف الإستراتيجية	1,91	0,874	غير موافق	05
04	تمارس مؤسستكم أنشطة تسويقية	2,29	1,254	غير موافق	03
05	تسجل توازن بين الموارد المالية المتاحة وا لأهداف الإستراتيجية	2,53	1,079	غير موافق	02
	اجمالي المحور	2.27	1.125	غير موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة ، اعتمادا على مخرجات spss 24

يتضح من نتائج الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي لوجهات نظر العينة بلغ (2.27) بانحراف معياري قدره (1,125) و هذا يبين ان وجهة نظر العينة كانت غير موافقة اتجاه محور الأهداف وتطبيق الإستراتيجية .

كما تبين نتائج الجدول ان العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الاولى من حيث الترتيب من بين الفقرات و يدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.58) بانحراف معياري قدره (1,252) في حين كانت اقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره (1.91) و انحراف معياري قدره (0.874)و بالتالي نستخلص من المؤشرات السابقة , ان افراد العينة غير موافقين اتجاه الاهداف و تطبيق الاستراتيجية .

02-المجال الثاني / البعد المالي:

جدول رقم :المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات محور البعد المالي:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه جاءة	الترتيب
01	تهتم المؤسسة بالحفاظ على بيئتها الطبيعية والاجتماعية	1,76	0,679	غير موافق تماما	05
02	تهتم المؤسسة بتوزيع منتجاتها باستمرار	2,36	1,264	غير موافق	01
03	تنتج المؤسسة كمية معتبرة مقارنة بمجهودها	2,13	1,036	غير موافق	02

الفصل الثاني: تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

04	نشاط المؤسسة مجدي على المدى الطويل	1,89	0,910	غير موافق	04
05	تتحمل المؤسسة تكاليف عالية للحفاظ على مستوى انتاجها	2,09	0,900	غير موافق	03
	اجمالي المحور	2.046	0.947	غير موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة ، اعتمادا على مخرجات spss 24

يتضح من نتائج الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي لوجهات نظر العينة بلغ (2.046) بانحراف معياري قدره (0.947) و هذا يبين ان وجهة نظر العينة كانت غير موافقة اتجاه محور البعد المالي.

كما تبين نتائج الجدول ان العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الاولى من حيث الترتيب من بين الفقرات و يدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.36) بانحراف معياري قدره (1,264) في حين كانت اقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره (1.76) و انحراف معياري قدره (0.679)و بالتالي نستخلص من المؤشرات السابقة , ان افراد العينة غير موافقين اتجاه محور البعد المالي.

03 -المجال الثالث / بعد العملاء:

جدول رقم :المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات محور بعد العملاء:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الارجاء	الترتيب
01	تهتم المؤسسة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم أكثر	1,67	0,707	غير موافق تماما	05
02	تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتهم في الوقت المحدد	1,98	1,011	غير موافق	02
03	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي	1,87	0,944	غير موافق	04

الفصل الثاني: تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الزبائن					
04	تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية	2,07	0,939	غير موافق	01
05	تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد	1,89	0,885	غير موافق	03
	اجمالي المحور	1.89	0.897	غير موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة ، اعتمادا على مخرجات spss 24

يتضح من نتائج الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي لوجهات نظر العينة بلغ (1.89) بانحراف معياري قدره (0.897) و هذا يبين ان وجهة نظر العينة كانت غير موافقة اتجاه محور بعد العملاء.

كما تبين نتائج الجدول ان العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الاولى من حيث الترتيب من بين الفقرات و يدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.07) بانحراف معياري قدره (0.939) في حين كانت اقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره (1.67) و انحراف معياري قدره (0.707) و بالتالي نستخلص من المؤشرات السابقة , ان افراد العينة غير موافقين اتجاه محور بعد العملاء .

04-المجال الرابع / بعد العمليات الداخلية :

جدول رقم :المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات محور بعد العمليات الداخلية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه جابة	الترتيب
01	تستخدم المؤسسة منتجات مبتكرة مستمرة	2,44	1,078	غير موافق	01
02	تشجعك المؤسسة على تقديم مقترحات إبداعية	1,82	0,576	غير موافق	04

الفصل الثاني: تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

03	تعتمد المؤسسة على تجديد الأجهزة التكنولوجية باستمرار	1,78	0,704	غير موافق تماما	05
04	يتبع في عملك خطة واضحة لفترة زمنية طويلة	2,02	0,917	غير موافق	03
05	تساهم في وضع خطة العمل بشكل دائم	2,04	0,601	غير موافق	02
	اجمالي المحور	2.02	0.775	غير موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة ، اعتمادا على مخرجات spss 24

يتضح من نتائج الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي لوجهات نظر العينة بلغ (2.02) بانحراف معياري قدره (0.775) و هذا يبين ان وجهة نظر العينة كانت غير موافقة اتجاه محور بعد العمليات الداخلية.

كما تبين نتائج الجدول ان العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الاولى من حيث الترتيب من بين الفقرات و يدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.44) بانحراف معياري قدره (1.078) في حين كانت اقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره (1.78) و انحراف معياري قدره (0.704) و بالتالي نستخلص من المؤشرات السابقة , ان افراد العينة غير موافقين اتجاه بعد العمليات الداخلية.

05-المجال الخامس / بعد التعلم النمو:

جدول رقم :المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات محور بعد التعلم النمو:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الجابة	الترتيب
01	تعتمد المؤسسة بصفة دورية على برامج تدريبية مخصصة للعاملين	1,62	0,535	غير موافق تماما	03
02	يتم تقييم الأعمال المنجزة بصفة دورية ومقارنتها بالأعمال المخصصة	1,76	0,712	غير موافق تماما	02

03	تستفيد من الأخطاء التي ترتكبها في نصح الآخرين	1,91	0,949	غير موافق	01
	اجمالي المحور	1.76	0.732	غير موافق تماما	

المصدر : من اعداد الطالبة ، اعتمادا على مخرجات spss 24

يتضح من نتائج الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي لوجهات نظر العينة بلغ (2.02) بانحراف معياري قدره (0.775) و هذا يبين ان وجهة نظر العينة كانت غير موافقة اتجاه محور بعد العمليات الداخلية.

كما تبين نتائج الجدول ان العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الاولى من حيث الترتيب من بين الفقرات و يدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ (2.44) بانحراف معياري قدره (1.078) في حين كانت اقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره (1.78) و انحراف معياري قدره (0.704) و بالتالي نستخلص من المؤشرات السابقة , ان افراد العينة غير موافقين اتجاه بعد العمليات الداخلية.

الفرع الاول : اختبار معامل الارتباط للدراسة . الجدول رقم: معامل الارتباط

الخطأ التقديري	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
1.65672	0.446	0.668

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS
يوضح الجدول معامل الارتباط حيث بلغ R 0.668 و هي تدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات ، و معامل التحديد الذي بلغ 0.446 مما يعني ان المتغيرات المستقلة استطاعت تفسير 84.5% من النموذج (جودة الخدمات) و الباقي 16.5 % يعود الى عوامل اخرى

الفرع الثاني : اختبار القدرة التفسيرية للنموذج (تحليل التباين ANOVA) . الجدول رقم 20 : تحليل التباين .

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (0.05)
--------------	-------------	----------------	----------------	----------	----------------------

الفصل الثاني: تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الإنحدار	88.522	4	22.131	8.063	.000 ^b
الخطأ	109.789	40	2.745		
المجموع	198.311	44			

المصدر: من إعدادا لطالبة بناءً على مخرجات (spss).

نلاحظ من الجدول اعلاه ان قيمة مستوى الدلالة 0.000 و هي اقل من $\alpha=0.05$ و هذا معناه نرفض فرضية العدم (H_0) و نقبل الفرضية الاساسية البديلة (H_1) التي تنص على انه توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع .

الفرع الثالث : معاملات معادلة الانحدار المتعدد .

الجدول رقم : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر التسويق الابتكاري مجتمعة على ولاء الزبون .

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) محسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	0.58	-0.260	/	/	0.796	/
البعد_المالي	.886	3.703	0.66	0.44	0.001	يوجد أثر
بعد_العملاء	-.046	-1.78			0.860	لا يوجد
بعد_العمليات_الداخ	.515	2.027			0.049	لا يوجد
بعد_التعلم_النمو	-.357	-1.758			0.453	لا يوجد
ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ^(*)						الخطأ
$Y = 0.58 + 0.886x_1 + 0.46x_2 + 0.46x_3 + 0.51x_4 + 0.357x_5$						المعادلة

المصدر: من إعدادا لطالبة بناءً على مخرجات (spss).

من الجدول اعلاه نستنتج ان المتغير المستقل كان له تأثير على المتغير التابع حيث بعد اختبار مستوى الدلالة بلغ عندهم ($\alpha \leq 0.05$) .

و منه تصبح لدينا معادلة الانحدار التالية :

$$Y= 0.58+0.886x_1+0.46x_2+0.46x_3+0.51x_4+0.357x_5$$

الخاتمة

الخاتمة:

قمنا بدراسة باظهار مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة التخطيط الاستراتيجية بالنسبة لمؤسسة مطاحن الزهرة وتحقيق اهدافها من الناحية المادية وهي تحقيق مواردها المالية والتبرز بطاقة الاداء المتوازن حسن تسيير عملياتها والتي تعتبر الاداة الاساسية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يجعلها على بقاء مستمر وقوي واستمرارها وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

وفي ظل بروز مؤسسات منافسة تقد أحدث الخدمات والتقنيات لمواكبة التغيرات. والاعتماد على الابعاد الرئيسية لكل من بطاقة الاداء المتوازن و التخطيط الاستراتيجي

اما الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزهرة فقد حاولنا من خلالها معرفة مدى تطبيق بطاقة الاداء والتخطيط الاستراتيجي في مطاحن الزهرة محل الدراسة وذلك من خلال تصميم استبيان موجه للموظفين على مستوى الادارة العليا , ورؤساء الاقسام والمصالح فقط لانهم المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة

اولا: نتائج الدراسة

1-يعد التخطيط اداة تعتمد عليها المؤسسة في حالة المنافسة والبقاء في السوق.

2-ان عملية التحليل البيئي هي من اهم المراحل التخطيط الاستراتيجي لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية..

2. تتوافق عمليات المؤسسة مع ابعاد البطاقة الاربعة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بابعاد البطاقة على مستوى المديرين في المؤسسة الامر الذي يوفر اساس الموضوعي للتخطيط الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن وتطبيقها.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا اليها والتي تثبت

قائمة

المراجع

اولا : المراجع باللغة العربية

- الكتب:

- 01- نعيمة عباسالخفاجي ,احسان محمد ياغي ,استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياساداء المصارف التجارية: منظور متعدد الابعاد , دار الايام للنشر و التوزيع وعمان ,الاردن ,ط1, 2014
- 02- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي,بطاقة الاداء المتوازن,المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ,المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ,مصر ,الطبعة الاولى,2009.
- 03- مقدم وهيبه" استخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة".
- 04- انعام محسن حسن زويلف وعبد الناصر نور,اهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء,المجلة الاردنية في ادارة الا عمال,جامعة عمان,عمان ,المجلد الاول,العدد الثاني,2005.
- 05- صباح,ريم سهيل ومعوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزةمن وجهة نظر الادارة العليا والادارات التنفيذية فيها,سنة2013.
- 06- طاهر محسن الغالبي,د.وائل محمد صبحي ادريس,الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل,(عمان ,دار وائل للنشر,2009).
- 07- غنيم .عثمان ,التخطيط اسس ومبادئ عامة ,الطبعة الثانية ,دار رضا للنشر والتوزيع ,عمان ,2001
- 08- الصرن,رعد:صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين,الطبعة الا ولى ,دار وائل للنشر,سوريا ,2002
- 09- السلمي علي , الادارة المعاصرة مكتبة الغريب ,مصر 2000.
- 10- مساعدة ماجدة عبد الهادي,الادارة الاستراتيجية – مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية -,الطبعة الاولى,عمان الاردن,دار المسهرة للنشر و التوزيع,سنة2013
- 11- هلال محمد عبد الغني حسن ,مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي –كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-,دار مركز تطوير الاداء و التنمية للنشر ,مصر سنة 2008.
- 12- ادريس ,وائل محمد صبحي ,الغالبي,طاهر محسن منصور ,سلسلة ادارة الا داء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن,عمان ,الا ردن ,دار وائل للنشر ,سنة 2009.

- 13- القطامين احمد الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية , ط1, عمان , الاردن , دار مجدلاوي للنشر والتوزيع سنة 2002.
- 14- صباح , ريم سهيل ومعوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الادارة العليا والادارات التنفيذية فيها, سنة 2013.
- 15- ابونجاة حمد, القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل ادارة الجودة ادارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق الرقابة تكاليف الجودة في المنشآت لخدمية, اكااديمية السادات للعلوم الادارية, القاهرة 2013.
- 16- طاهر محسن الغالبي, د. وائل محمد صبح ياديس, الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل, (عمان, دار وائل للنشر, 2009).
- 1- المجالات والملتقيات:
 - 16- عبد الرحيم محمد, ندوة قياس الاداء الحكومي في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الانجاز المتوزنة, (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية , 2008م.
 - 17- محمود عبد الله ابو نعجة, اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات ومجلة كلية العلوم الادارية والمالية العدد الثاني, سبتمبر 2019م
 - 18- محمد خالد المهاني, بطاقة قياس الاداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الاداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الاداء المؤسسي, ورشة عمل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في القطاع الحكومي, منظمة العربية للتنمية الادارية, دمشق, الملتقى العربي الثالث.
 - 19- عبد المجيد الطيب شعبان, تقييم الاداء من منظور استراتيجي, المجلة الجامعة, قسم المحاسبة, جامعة الزاوية, ليبيا, كلية الاقتصاد, المجلد (1), العدد الخامس عشر, 2013.

- الرسائل الجامعية والعلمية :

- الدجنى ، إياد (،) 2006 دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- سحر ظلال ابراهيم, تقويم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن -دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات , مجلة كلية بغداد , للعلوم الاقتصادية , الجامعة , العدد الخامس والثلاثون, ص 356.
- عريوة محاد, دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعة الغذائية, رسالة ماجستير, في ادارة الاعمال للتنمية المستدامة غير

منشورة ,جامعة فرحات عباس بسطيف,كلية العلوم الاقتصاديةوالعلوم التجارية وعلوم
التسيير 2011

-عبد المجيد الطيب شعبان,تقييم الاداء من منظور استراتيجي,المجلة الجامعة,قسم
المحاسبة,جامعة الزاوية,ليبيا ,كلية الاقتصاد , المجلد (1),العدد الخامس عشر,2013,ص
196.

-عبد القادر, صالح , تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية
في مؤسسة سونلغاز حضري ورقلة, مذكرة لاستكمال متطلبات ماستر, جامعة قاصدي مرباح
ورقلة, الجزائر 2013.51

-فاطمة رشدي سويلم عوض, تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن نظام
التكاليف على أساس النشاط في تطوير اداء المصارف الفلسطينية(غزة: الجامعة الاسلا
مية,كلية التجارة,2009).

-كرماشة , عبير حسون ,التخطيط الاستراتيجي ودوره فيتحقيق الميزة التنافسية ,مركز
دراسات الكوفة ,العراق ,سنة 2010 ,ع 19.

-انعام محسن حسن زويلف و عبد الناصر نور, اهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات
المتوازنة في تقويم الاداء ,المجلة الاردنية في ادارة الاعمال,جامعة عمان,عمان,المجلدالا
ول,العددالثاني,2005,ص21.

ثانياً :المراجع بالاجنبية

-
Kaplan.s.RobertandNorton,DavidP(1992).TheBalncedScorecar
dmeasuresthedriveperformance,Harvardbusinessreview,Janua
ry-february,2000

-
NivenPaulR..(2006).Balancedandsons.Inc..Hoboken.NewJerse
y.PubishedsimultaneouslyinCanadaScorecedStapbyStep.John
Wiley

الملاحق

1- الاستبيان :

2-مخرجات spssM

Corrélations

تتوفر مؤسستكم الكادر على الا العلمي لتحقيق زم الإ أهدافها ستراتيجية	تعمل المؤسسة تطبيق على إستراتيجي المؤسسة	تهتم المؤسسة بقياس الأ وتقييم الإ أهداف ستراتيجية	تتسجل بين توازن الموارد المالية والأ المتاحة الإ أهداف ستراتيجية	تتسجل بين توازن الموارد المالية والأ المتاحة الإ أهداف ستراتيجية	تتسجل بين توازن الموارد المالية والأ المتاحة الإ أهداف ستراتيجية	تتسجل بين توازن الموارد المالية والأ المتاحة الإ أهداف ستراتيجية
الكادر على مؤسستكم تتوفر لتحقيق اللازم العلمي الإستراتيجية أهدافها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,542** ,000 45	1 ,845** ,000 45	1 ,680** ,000 45	1 ,704** ,000 45	1 ,313* ,036 45
تطبيق على المؤسسة تعمل المؤسسة إستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,542** ,000 45	1 ,845** ,000 45	1 ,680** ,000 45	1 ,704** ,000 45	1 ,313* ,036 45
بقياس المؤسسة تهتم الإ الأهداف وتقييم ستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,845** ,000 45	1 ,680** ,000 45	1 ,704** ,000 45	1 ,313* ,036 45	1 ,313* ,036 45
أنشطة مؤسستكم تمارس تسويقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,643** ,000 45	1 ,875** ,000 45	1 ,680** ,000 45	1 ,704** ,000 45	1 ,313* ,036 45
الموارد بين توازن تسجل الإ والأهداف المتاحة المالية ستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,875** ,000 45	1 ,680** ,000 45	1 ,704** ,000 45	1 ,313* ,036 45	1 ,313* ,036 45
الأ وتطبيق الأهداف ستراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,737** ,000 45	,673** ,000 45	,313* ,036 45	,822** ,000 45	,313* ,036 45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

المدة على	كمية المؤسسة تنتج مقارنة معتبرة بمجهودها	بتوزيع المؤسسة تهتم باستمرار منتجاتها	بالحفاظ المؤسسة تهتم والطبيعية بيئتها على الاجتماعية	
المدة على	1	1	1	
المدة على	0,596**	-0,717**	0,596**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,000	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N
المدة على	0,731**	1	-0,717**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,000	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N
المدة على	1	-0,731**	0,596**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,000	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N
المدة على	-0,683**	0,865**	-0,670**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,000	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N
المدة على	0,670**	-0,748**	0,780**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,000	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N
المدة على	0,379*	0,102	0,368*	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,010	0,505	0,013	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

المدة على	بدراسة المؤسسة تهتم الزبائن شكاوي	على المؤسسة تحرص في منتجاتهم تسليم المحدد الوقت	بإرضاء المؤسسة تهتم وا لجذبهم وذلك العملاء أكثر بهم لاحتفاظ	
المدة على	1	1	1	
المدة على	0,409**	-0,583**	0,409**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,005	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N
المدة على	-0,575**	1	-0,583**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,000	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N
المدة على	1	-0,575**	0,409**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,000	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)
المدة على	45	45	45	N
المدة على	-0,503**	0,911**	-0,616**	Corrélacion de Pearson
المدة على	0,000	0,000	0,000	Sig. (bilatérale)

	N	45	45	45	
عملاء لجذب بالترويج المؤسسة تهتم	Corrélation de Pearson	,884**	-,587**	,281	
جدد	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,061	
	N	45	45	45	
العملاء_بعد	Corrélation de Pearson	,481**	,267	,291	
	Sig. (bilatérale)	,001	,076	,052	
	N	45	45	45	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	المؤسسة تستخدم مبتكرة منتجات مستمرة	على المؤسسة تشجعك مقترحات تقديم إبداعية	على المؤسسة تعتمد الأجهزة تجديد باستمرار التكنولوجية	في يتبع واضحة طويلة
مبتكرة منتجات المؤسسة تستخدم مستمرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 -,676** 45	-,676** ,000 45	,883** ,000 45
مقترحات تقديم على المؤسسة تشجعك إبداعية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,676** ,000 45	1 ,000 45	-,661** ,000 45
الأجهزة تجديد على المؤسسة تعتمد باستمرار التكنولوجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,883** ,000 45	-,661** ,000 45	1 ,000 45
زمنية لفترة واضحة خطة عملك في يتبع طويلة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,815** ,000 45	,869** ,000 45	-,732** ,000 45
دائم بشكل العمل خطة وضع في تساهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,740** ,000 45	-,765** ,000 45	,776** ,000 45
الداخلية_العمليات_بعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,755** ,000 45	-,210 ,166 45	,801** ,000 45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	بصفة المؤسسة تعتمد برامج على دورية مخصصة تدريبية للعاملين	الأعمال تقييم يتم دورية بصفة المنجزة بالأعمال ومقارنتها المخصصة	الأخطاء من تستفيد نصح في تركبها التي الآخرين	النمو_التعلم_بعد
على دورية بصفة المؤسسة تعتمد	Corrélation de Pearson	1	,826**	-,695**

,534**

للعاملين مخصصة تدريبية برامج	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45
بصفة المنجزة الأعمال تقييم يتم	Corrélation de Pearson	,826**	1	-,638**	,631**
المخصصة بالأعمال ومقارنتها دورية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45
في ترتكها التي الأخطاء من تستفيد	Corrélation de Pearson	-,695**	-,638**	1	,142
الآخرين نصح	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,352
	N	45	45	45	45
النمو_التعلم_بعد	Corrélation de Pearson	,534**	,631**	,142	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,352	
	N	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العلمي الكادر على مؤسستكم تتوفر	45	2,04	1,167
الإستراتيجية أهدافها لتحقيق لازم			
تطبيق على المؤسسة تعمل	45	2,58	1,252
المؤسسة إستراتيجية			
الأ وتقييم بقياس المؤسسة تهتم	45	1,91	,874
الإستراتيجية هدف			
تسويقية أنشطة مؤسستكم تمارس	45	2,29	1,254
المالية الموارد بين توازن تسجل	45	2,53	1,079
الإستراتيجية والأهداف المتاحة			
بيئتها على بالحفاظ المؤسسة تهتم	45	1,76	,679
والاجتماعية الطبيعية			
منتجاتها بتوزيع المؤسسة تهتم	45	2,36	1,264
باستمرار			
مقارنة معتبرة كمية المؤسسة تنتج	45	2,13	1,036
بمجهودها			
المدى على مجدى المؤسسة نشاط	45	1,89	,910
الطويل			
عالية تكاليف المؤسسة تتحمل	45	2,09	,900
انتاجها مستوى على للحفاظ			
وذلك العملاء بإرضاء المؤسسة تهتم	45	1,67	,707
أكثر بهم والاحتفاظ لجذبهم			
تسليم على المؤسسة تحرص	45	1,98	1,011
المحدد الوقت في منتجاتهم			
الزبائن شكاوي بدراسة المؤسسة تهتم	45	1,87	,944
بأسعار منتجات المؤسسة تنتج	45	2,07	,939
تنافسية			

عملاء لجذب بالترويج المؤسسة تهتم	45	1,89	,885
جدد			
مبتكرة منتجات المؤسسة تستخدم	45	2,44	1,078
مستمرة			
تقديم على المؤسسة تشجيع	45	1,82	,576
إبداعية مقترحات			
الأجهزة تجديد على المؤسسة تعتمد	45	1,78	,704
باستمرار التكنولوجيا			
لفترة واضحة خطة عملك في يتبع	45	2,02	,917
طويلة زمنية			
بشكل العمل خطة وضع في تساهم	45	2,04	,601
دائم			
على دورية بصفة المؤسسة تعتمد	45	1,62	,535
للعاملين مخصصة تدريبية برامج			
بصفة المنجزة الأعمال تقييم يتم	45	1,76	,712
المخصصة بالأعمال ومقارنتها دورية			
في تركبها التي الأخطاء من تستفيد	45	1,91	,949
الآخرين نصح			
N valide (liste)	45		

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	40,0	40,0	40,0
انثى	27	60,0	60,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من اقل	10	22,2	22,2	22,2
سنة 31-40	25	55,6	55,6	77,8
سنة 41-50	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الشهادة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	8	17,8	17,8	17,8

ليسانس	12	26,7	26,7	44,4
ماستر	15	33,3	33,3	77,8
دكتوراه	5	11,1	11,1	88,9
ماجستير	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 10 من اقل	25	55,6	55,6	55,6
سنة 11-20	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

بيانات عامة

يرجى وضع علامة امام الاجابة المناسبة:

1-الجنس :

ذكر ☐ الى ☐

2- العمر:

اقل من 30 سنة 31 الى 40 سنة من 41 الى 50

اكثر من 51 سنة

3- الشهادة العلمية:

ثانوي ليسانس ماس نورا

ماجستير أخرى

4- الخبرة العلمية:

اقل من 10 سنوات من 11 الى 20 اكثر من 20

الجزء الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

العبرة	تمام	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق
تتوفر مؤسستكم على الكادر العلمي اللازم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية						
تعمل المؤسسة على تطبيق إستراتيجية واضحة						
تهتم المؤسسة بقياس و تقييم الأهداف الإستراتيجية						
تمارس مؤسستكم أنشطة تسويقية						
تسجل توازن بين الموارد المالية المتاحة و الأهداف الإستراتيجية						

1-البعد المالي:

تهتم المؤسسة بالحفاظ على بيئتها الطبيعية والا جتماعية					
تهتم المؤسسة بتنويع منتجاتها باستمرار					
تنتج المؤسسة كمية معتبرة مقارنة بجهودها					
نشاط المؤسسة مجدي على المدى الطويل					
تتحمل المؤسسة تكاليف عالية للحفاظ على مستوى إنتاجها					

2-بعد العملاء:

تهتم المؤسسة بارضاء العملاء وذلك لجذبهم والا					
--	--	--	--	--	--

					حتفاظ بهم اكثر
					تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتهم في الوقت المحدد
					تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي الزبائن.
					تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية
					تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد

3- بعد العمليات الداخلية:

					تستخدم المؤسسة منتجات مبتكرة مستمرة
					تشجعك المؤسسة على تقديم مقترحات إبداعية
					تعتمد المؤسسة على تجديد الأجهزة التكنولوجية باستمرار
					يتبع في عملك خطة واضحة لفترة زمنية طويلة
					تساهم في وضع خطة العمل بشكل دائم

4- بعد التعلم والنمو:

					تعتمد المؤسسة بصفة دورية على برامج تدريبية مخصصة العاملين
					يتم تقييم الأعمال المنجزة بصفة دورية ومقارنتها بالأعمال المخصصة
					تستفيد من الأخطاء التي ترتكبها في نصح الآخرين

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

1 بعد الرؤية الاستراتيجية:

الرقم	العبارات	موا فق بش دة	موا ق	مح ايد	غير موا فق	غير موا فق بش دة
-1-	رؤية المؤسسة قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة					
-2-	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة و محددة في المستقبل					
-3-	تعلن عن رؤية للمجتمع الداخلي و الخارجي للمؤسسة					

2- رسالة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	موا فق بش دة	موا فق	مح ايد	غير موا فق	غير موا فق بش دة

					تقوم المؤسسة باعداد الرسالة بشكل متوازن وفق الامكانيات و الموارد المتوفرة	-1-
					تحديد رسالة واسعة بحيث تسمح للمؤسسة باستثمار فرص جديدة و تطوير رصيد المؤسسة	-2-
					رسالة المؤسسة في اطار مميز لها حيث تصبح المؤسسة مميزة عن باقي المؤسسات	-3-

3-الاهداف الاستراتيجية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

					لدى المؤسسة اهداف طويلة الاجل تسعى الى تحقيقها و اهداف واقعية قابلة للقياس	-1-
					تحقيق المؤسسة الاهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء امكانياتها المتاحة	-2-
					اهداف المؤسسة محفزة لقدرات و مهارات العاملين من اجل تطوير و تحسين مستوى الاداء	-3-

4 بعد التحليل الاستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-1-	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير و استثمار نقاط القوة و القليل من نقاط الضعف					
-2-	تقوم بتحديد نقاط القوة للا					

					ستفادة منها في تحسين احوال المؤسسة	
					يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة و نقاط القوة للمؤسسة	-3-

5 الخيار الاستراتيجي :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-1-	تلتزم ادارة المؤسسة البرامج و الخطط و الجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها					
-2-	تتخذ المؤسسة قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية					
-3-	اتخاذ القرار الذي يساعد المؤسسة على التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها					
		مواف	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

موافق بشدة	موافق			ق بشدة		
					تلتزم ادارة المؤسسة البرنامج والخطط و الجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها.	-1-

الاستمارة المحكمة:

نظرا للظروف التي مرت بها البلاد والعالم ونظر للظروف التي مرت بها الدراسة وانقطاع الدراسة حاولنا الاتصال بالعديد من الاساتذة من اجل تحكيم هذه الاستمارة ومن هنا ند مايلي:

بيانات عامة

:يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس :

أنثى ☐ ذكر ☐

2- العمر :

سنة 40 الى 30 ☐ من 30 الى 20 ☐ من 20 الى 10 ☐ من 10 الى 0 ☐
سنة 50 الى 40 ☐

3- الدرجة العلمية:

ليسونس ☐ ماس ☐ دكتوراه ☐ جستير ☐ ثانوي ☐
اخرى ☐

4-الخبرة العلمية:

15 سنوات الى 1 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 05 سنوات ☐ من 5 الى 0 ☐
سنة فاكثر 15 من سنة ☐

5-المركز الجامعي :

☐ مدير تسويق ☐ مدير مبيعات ☐ مدير انتاج ☐ مدير ادارة
☐ ☐ موظف اخرى

6- المسمى الوظيفي :

☐ عون ☐ ايط ☐ ايطار ☐ ي

الجزء الثاني

العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
يتوفر لدى مؤسستكم الكادر العلمي و لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المهني التي تحددها					
لدى مؤسستكم إستراتيجية واضحة المعالم تنوي المؤسسة تحقيقه					
الاهداف الإستراتيجية بمؤسستكم قابلة للقياس والتقييم					
تتوافر لدى المؤسسة ومصلحة تهتم					

					الموارد المالية المتاحة قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية
--	--	--	--	--	--

:البعد المالي

					نشاط المؤسسة يمتاز بالاستمرارية
					تمتلك المؤسسة نشطة ومنتجات متعددة
					مردودية العمل بالمؤسسة مرتفعة
					نشاط المؤسسة مجدي على المدى الطويل
					تتحمل المؤسسة تكاليف عالية للحفاظ على مستوى إنتاجها

:بعد العملاء

					تهتم المؤسسة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم أكثر
					تحرص المؤسسة على تسليم منتجاتهم في الوقت المحدد
					تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي الزبائن
					تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية
					تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد

:بعد العمليات الداخلية

				تستخدم المؤسسة منتجات مبتكرة مستمرة
				تشجعك المؤسسة على تقديم مقترحات ابداعية
				تعتمد المؤسسة على تجديد الأجهزة التكنولوجية باستمرار
				يتبع في عملك خطة واضحة لفترة زمنية طويلة.
				تساهم في وضع خطة العمل بشكل دائم

بعد التعلم والنمو:

			تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مخصصة العاملين باستمرار
			برامج التدريب يطور من معارفها ومهارتها
			يتم تقييم الأعمال المنجزة ومقارنتها بالأعمال المخصصة باستمرار
			تستفيد من الأخطاء التي تركتها في نصح الآخرين
			وقوعك في الأخطاء يكن أن يؤثر على أداء المؤسسة بشكل كبير

