



The Balanced Scorecard (BSC) as an indicator for the sustainable development of strategic human resource management processes

An applied study in the men's ready-to-wear factory in Najaf

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف

*م. مياده حياوي مهدي م.م. جاسم علي حسن

Abstract : The purpose of this research is to demonstrate the concept of performance card through the impact of its four dimensions (financial, operations, clients, learning and growth), on the dimensions of the six strategic human resources operations (customer service, diversity management, employment, labor relations, manpower development, compensation) During the sustainable development the survey was adopted and the questionnaire analyzed for this purpose. (60) questionnaires were distributed to employees working in the prefabricated garment factory in Najaf governorate. After analyzing the data for the sample responses and testing the hypotheses using a number of statistical indicators with the help of the statistical program (SPSS v.20). Validated hypothesis verified. Accordingly, a set of conclusions and recommendations has been developed in accordance with the important positive relationship between the dimensions of the Balanced Scorecard and HR processes to varying degrees.

الملخص: الغرض من هذا البحث هو إظهار مفهوم بطاقة الأداء من خلال اثر أبعادها الأربعة الاتية(المالي والعمليات والعلماء والتعلم والنمو) ، على الأبعاد عمليات الموارد البشرية الاستراتيجية الستة المتمثلة بالاتي (خدمة الزبون ،إدارة التنوع ، التوظيف ،علاقات العمل ،تنمية القوى العاملة، التعويضات) من خلال التنمية المستدامة وقد اعتمدنا على الاستطلاع وتحليل الاستبيان لهذا الغرض. حيث وزعت (٦٠) استمارة استبانة للموظفين العاملين في معمل الألبسة الجاهزة في محافظة النجف ، وبعد تحليل البيانات لاستجابات عينة البحث واختبار الفروض باستعمال عدد من المؤشرات الإحصائية بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS v.20) تم تحقيقنا من صحة الفرضية المعتمدة. وبناءً على ذلك وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وفقاً للعلاقة الإيجابية المهمة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعمليات الموارد البشرية بدرجات متفاوتة.

المقدمةIntroduction

لم يعد مؤشر الربحية هو الأساس في تقويم أداء منظمات الاعمال ،حيث تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر حقيقي لبيان مدى تطوير وتنمية المنظمات في الواقع العملي ،اذ تم اعتماد العمليات الداخلية واستقطاب العملاء وكسب الرضا عن عمليات المنظمة والتعلم والنمو كحزمة متكاملة ومجتمعة لبيان مدى نمو وتطور أداء المنظمة وبالذات تطور أداء عمليات إدارة الموارد البشرية .وقد تم اعتماد معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف كعينة لدراستنا الحالية التي وقعت في أربعة مباحث ، خصص المبحث الأول منها للمنهجية العلمية ، اما المبحث الثاني فقد خصص للاطار الفكري للدراسة ، وتم عرض نبذة عن العمل عينة الدراسة مع تطبيق الاستطلاع الكمي والتحليل النوعي المستند الى بطاقة الأداء المتوازن وذلك في المبحث الثالث، اما المبحث الرابع خصص للاستنتاجات والتوصيات التي خرج منها الباحث وفي النهاية تم عرض اهم المراجع والمصادر المعتمدة في البحث .

الفصل الأول : المنهجية العلمية للبحث

١-١: مشكلة البحث: Research Problem

ان مشكلة البحث هي كيفية استنباط المؤشرات الأساسية للتنمية المستدامة من خلال توظيف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) باعتبارها تقنية إدارية لتقويم الأداء وذلك لتقويم عمليات إدارة الموارد البشرية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف ، حيث تم التركيز هنا على استخلاص واستنباط المؤشرات المستهدفة للتنمية المستدامة في عينة الدراسة وذلك من اجل الوصول الى تقويم أداء واقعي وحقيقي لنشاط المنظمة عينة الدراسة (معمل الألبسة الرجالية الجاهزة).

٢-١: هدف البحث : Research Objective :

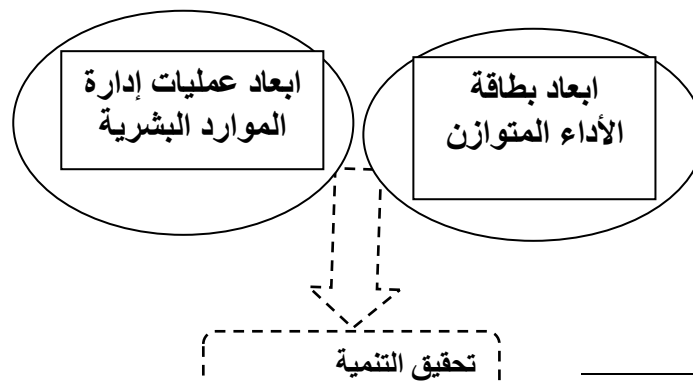
تهدف دراستنا الحالية الى دعم إدارة المنظمة (وبالذات معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف) في الوقوف على أساليب علمية ذات فاعلية عالية لتقويم الأداء في الأقسام ذات الأهمية العالية وذلك مثل قسم الموارد البشرية الذي تتميز به عينة الدراسة ،حيث من المعروف ان المعامل المتخصصة بالخياطة يكون فيها نسبة العمل الى بقية فقرات هياكل الكلفة ذات ترجيح عالي ويعود ذلك الى طبيعة العمليات الإنتاجية التي تستلزم كثافة عالية لعنصر العمل ، ولذلك يعد عنصر العمل والموارد البشرية من العناصر المهمة التي تستحق التحليل والدراسة للوقوف على دقة عمليات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء للعاملين ، وبما يؤدي الى تطور المنظمة باتجاه تحقيق التنمية المستدامة .

٣-١: أهمية البحث : Research Importance :

تنبع أهمية دراستنا هذه من أهمية الموارد البشرية في منظمة اعمال مثل معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الذي يشكل العمل ما يزيد عن ٦٥% من هياكل الكلفة ^(١) حيث ان لهذه النسبة من العمل أهمية كبيرة وهي مستمدة من الدور المهم للموارد البشرية في حساب التكاليف النهائية للوحدة الواحدة من المنتج يفرض على القائمين على إدارة هذه المنظمة الاهتمام الكبير بالارتقاء بالموارد البشرية والعمل على تنميتها واستنباط المؤشرات الكمية في مراقبة تطور وتنمية هذه الموارد وذلك من خلال بطاقة العلامات المتوازنة .

٤-١: أنموذج البحث الفرضي: Hypothetical Research Model:

تم صياغة أنموذج افتراضي للبحث بناءً على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف البحث ، وكما موضح في الشكل رقم (١) الاتي:



١ - أبو غنيم ، ازهار نعمة ١٩٩٧ ، (دور المنتج كعنصر في تحسين سمعة الشركات الرجالية الجاهزة في النجف) ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة

المصدر: اعداد الباحثان

١-٥: فرضيات البحث: Research Hypothesis

في إطار مشكلة وانموذج وحدود البحث طورت الفرضيات الآتية:

أولاً: يمكن استعمال بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

ثانياً: نفترض هناك علاقة تداخل (أو تكامل) بين الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وعمليات إدارة الموارد البشرية في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

١-٦: مجتمع وعينة البحث

ويتمثل مجتمع دراستنا الحالية هو العاملين في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف كافة، في حيث ان عينة الدراسة هو مجموعة العاملين في المواقع الفعلية للعملية الإنتاجية مثل (القاعة الإنتاجية، المخازن، الصيانة والخدمات) .

١. ٧: الاساليب الاحصائية الموظفة في البحث:

١- الاحصاء الوصفي : و تمثل في حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي .

٢- الاحصاء الاستدلالي : وتمثل باستخدام الاساليب التالية:

٣- اختبار t لعينة واحدة (One sample t-test) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محاور بطاقة الأداء المتوازن .

أ- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لبيان مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.

ب- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear regression) لبيان تأثير المتغيرات المستقلة ممثلة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن على المتغيرات التابعة ممثلة بأبعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني : الإطار الفكري للبحث Research Framework

خصص المبحث الثاني من البحث لعرض ومناقشة الأطر النظرية لموضوع بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشرية لمنظمات الأعمال وذلك في إطار الفقرات الآتية :

١-٢: بطاقة الأداء المتوازن: النشأة والمفهوم

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، وبمراعاة التحديات المعاصرة والدراسات والبحوث الاستراتيجية اهتم عدد من الباحثين بدراسة الأداء الاستراتيجي للمنظمات وتحليله وتقويمه مما أدى الى ظهور مقياس الأداء المتوازن او بطاقة الدرجات المتوازنة على يد الباحثين (Kaplan and Norton) عام ١٩٩٢ حيث يهتم بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الابعاد ولمختلف الأطراف لقد ظهرت هذه البطاقة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية (الصرن واخرون، ٢٠١٦: ٤١٣) وبعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنظمات اكثر تعقيدا وادت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة الى اقبال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجيا على المدى البعيد (Pearce&Richrd,2009:416) ولهذا حمل عقد الثمانينات معه عدد من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملة والكايزن وإعادة هندسة العمليات ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من اجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يحتوي العوامل الداخلية والخارجية معا. وفي ضوء ما سبق طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢ حيث تعتمد على الرؤية والاهداف الاستراتيجية التي يتم ترجمتها الى نظام لمقياس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام يسعى كل فرد في المنظمة الى تحقيقه (Kaplan and Norton,1992:71)

وفي ضوء ما تقدم فقد وردت عدة تعاريف بشأن بطاقة الأداء المتوازن فقد عرفها (شقور، ٢٠١٠: ٧) " هي نظام إداري ليس فقط نظام قياس الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى افعال، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها" اما (David,2005:162) فيرى انها " استراتيجية تقييم ورقابة تقنية ينبثق اسمها من حاجة المنظمات لموازنة قياساتها المالية والتي تستعمل في اغلب الأحيان بشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة غير المالية مثل المنتج والجودة وخدمة الزبون ، وبالتركيز على الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فقد عرفت " بأنها مدخل يركز على مجموعة من الأفكار الإدارية والاستراتيجية المتكاملة التي تقيم الأداء التنظيمي من أربعة ابعاد هي (التعلم والنمو، العمليات، المالية، الزبون) هذه الابعاد ترتبط مع بعضها البعض كما ترتبط بالرسالة الأساسية لتنظيم الاعمال (Hoque,2003:553) اما (العامري، والغالبى، ٢٠٠٣: ٦) فقد عبر عنها " بأنها القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء".

٢-٢: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

اجمع الباحثون على وجود أربعة ابعاد لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في (التعلم والنمو، العملاء، العمليات، المالية)، ويوضح الشكل (٢) هذه الابعاد حيث اعتمد الباحثان هذه الابعاد كمتغيرات للبحث ويمكن اجمالها بالاتي(الصرن واخرون، ٢٠١٦: ٤١٩):

أولاً: التعلم والنمو

يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية. لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق(الابتكار، تطوير الموظفين، بناء الطاقة الضرورية، نقل المعرفة)

(شقور، ٢٠١٠: ١١) اما (المغربي، ٢٠٠٨: ٨) فيرى ان هذا الجانب يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات: (١) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران. (٢) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول. (٣) التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات

ثانياً: العملاء

ان لهذا البعد أهمية كبيرة لأنه يركز على رضا الزبون (العميل) لأن درجة رضا الزبون تؤثر على الحصول على عملاء جدد والحفاظ على الحصة السوقية(الصرن واخرون، ٢٠١٦: ٤٢٢) ويحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل (المغربي، ٢٠٠٨: ٨).

ثالثاً: العمليات

يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي: ١- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء. ٢ - عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة. ٣- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة. (المغربي، ٢٠٠٨: ٩). اما (BORIS,2015:20)

فيرى انها تركز على(الدورة الزمنية للتوظيف ومؤشر الأداء التشغيلي لمركز خدمة التعليم التنظيمي ومتطلبات مراكز أبحاث العلاقات العمالية وادارة التوظيف:(المرأة-لأقليات).

رابعاً: المالي

يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق: (قيمة المساهمين العائد على الاستثمارات العائد على الأصول الربحية) (شقور، ٢٠١٠: ١٢).



الشكل (٢) : الابعاد الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan , R.S. and Norton , D.P. " Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" , Harvard Business Review (January- February , 1996 , PP. 75-85

٣-٢: التنمية المستدامة

ان التنمية هي غاية المجتمعات الحديثة، من اجل تحقيق الاكتفاء لشعوبها وسعيها الى مستوى حياتي ينتج العيش بكرامة لكل فرد من افراد المجتمع، دون اللجوء الى ذل الحاجة والطلب داخل المجتمع او الهجرة خارج المجتمع فان تنمية المجتمع واستغلال موارده بشكل اقتصادي فاعل دون اسراف واهدار لهو الهدف الاسمى لأي حكومة راشدة ، تمتلك رؤية استراتيجية واضحة القصد والهدف ويبدو ان التنمية المستدامة هي التي تصيغ الجزء الأكبر من السياسة البيئية المعاصرة ، وتم تعريفها " على انها تلبي حاجات الجيل الحاضر دون التضحية او الاضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم" (WCED,1987:43) وعرفت ايضاً " بحركة الاستدامة القوية" ومع ان اجندة التنمية المستدامة في الوقت الحاضر تعكس انتصار الجناح البيئي المعتدل او الإصلاح حيث اصبح الوجه الأكثر قبولا من الحركة البيئية وقد ناضل من اجل الاهتمام بجوانب العدالة وتحقيق حاجات المجتمع (Lowe,2004:28) ان العدالة والمساواة هي واحدة من العوامل المطلوبة للتنمية المستدامة اما (اسيا، ٢٠١٢: ٤) فتري ان التنمية المستدامة هي " التي تحقق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وتساهم في تحقيق اقصى حد من النمو .

٢-٤: أهداف التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة الى جملة من الأهداف جاءت من خلال النقاط الآتية:

١- عملية واعية -معتدة- طويلة الأمد ومتكاملة في ابعادها الاقتصادية – الاجتماعية-السياسية- الثقافية .

٢- غاية الانسان هي الحفاظ على البيئة التي يعيش فيها لذا فان هدفه يجب ان يكون اجراء تغييرات جذرية وجوهرية في البنى التحتية والفوقية

٣- توسيع قدرات الموارد البشرية الى اقصى حد ممكن وتوظيف تلك القدرات احسن توظيف لها في جميع الميادين (ياسمينه، ٢٠٠٦: ٨) .

٢-٥: عمليات إدارة الموارد البشرية (الأنشطة الاستراتيجية الستة)

خلال الفترة من ٢٠٠١ وحتى ٢٠٠٤ ، بدأت الشركات تعطي اهتماماً كبيراً لتنظيم وأداء عمليات ادارة الموارد البشرية ، وهذا ما يوصف بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية SHRM ، والتي كان لها هدفان رئيسيان : (تخفيض التكاليف وتحقيق أقصى قيمة لوحدة الأعمال بالمنظمة)، وهذا يتحقق من خلال النظر لإدارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً استراتيجياً مع الادارة العليا ، اذ هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية حيث تؤثر على مجالات عديدة في المنظمة وقد اختار الباحثان (الأنشطة الاستراتيجية الستة) كأبعاد أساسية لعمليات إدارة الموارد البشرية. BORIS N. McLean, P31(2015)، وفيما يلي شرح هذه الابعاد وهي :

١- خدمة الزبائن

يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح خدمة الزبون، خاصة في ظل تزايد وتزايد عدد منظمات الأعمال التي تعمل في القطاع ذاته، وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية، ومع زيادة حجم ومعدل المخرجات السلعية والخدماتية، مما يتطلب من كل منظمة الحفاظ على قائمة زبائنهم كونهم الجزء الأكثر أهمية وذلك من منطلق أنهم السبب الرئيسي الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية ، فالمنافسة فريدة في جميع المجالات فالبقاء للمتجدد والمتطور والأفضل الذي يقدم خدمه لزبونه حتى يقدر على المنافسة (الفاقي، ٢٠١٠: ١١) وفي حالة عدم قدرة أي منظمة على تقديم خدمة جيدة ومنفردة للزبون فان الزبون بالنهاية سوف يبحث عن منظمة أخرى تلبي حاجاته طالما نعيش في بيئة ديناميكية فلا بد من مراعاة هذا التغير والتطور الهائل على الشخص ان يعرف منافسيه ويعرف ماذا يفعلون؟ وماهي نقاط قوتهم وضعفهم وبخاصة من هم اقوى منك فتتعلم منهم وتبدع افضل منهم (نوال، صفاء، ٢٠١٣: ١٣)

٢- تنمية القوى العاملة

هي العملية التي يتم من خلالها توسيع مدارك الافراد لخلق تطلعات افضل لديهم وجعل العاملين في المنظمة اكثر حركة ونشاطا اثناء فترة عملهم ولتشجيعهم على التقدم في السلم الوظيفي لعملهم ، وان الهدف الأساسي في عملية التنمية هو لمواكبة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على البيئة ولغرض تزويدهم بالخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة من اجل مواجهة كافة التحديات وان التنمية تهدف الى رفع مستوى قدرة المدراء للقيام بالأعمال الخاصة بهم (شعيب، ٢٠١٣: ١٠) ، اذ ان عملية التنمية تعمل على قياس مستوى تأهيل العاملين ومقارنته مع ما يتطلب العمل بالإضافة الى دراسة كافة البرامج التدريبية الجديدة ومعرفة ما هو الجديد من اجل ان يحسن أداء العامل نحو الأفضل (نورة، ٢٠١٣: ١٥)

٣- الحوافز والمكافآت

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في السلوك الإداري نظرا لما يقدمه الفرد العامل من خدمات تصب للصالح العام حيث يكون هدف الحوافز هو زيادة الأرباح او رفع المبيعات او تشجيع الأفكار الجديدة او تحسين الجودة او العمل بروح الفريق وغيرها من الأهداف اذ ان الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم في تحديد حق العمل الذي يختارونه وتحديد مدى قوة الاستجابة لديهم للجهد المبذول للوصول الى هدف معين (الجسائي، ٢٠١١: ٣٢)

ويمكن تعريف الحوافز "بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الافراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا ، مما يؤدي الى زيادة الانتاج وبالتالي الى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الافراد العاملين وإشباع حاجاتهم "(WWW.abahe.co.uk) وان المكافآت هي التي تزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجع على انتاج المزيد من الإنتاج وابتكار أفكار جديدة تؤدي الى زيادة في الإنتاجية وتحقيق الهدف الذي تسعى اليه المنظمة

٤- إدارة التنوع

يقصد به تنوع في الصفات التي تختلف من فرد لأخر مثل (العرق،النوع،الثقافة،التعليم،الواقع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها) وقد يتشارك الافراد في كل او بعض من هذه الخصائص (الجوهرة، ٢٠١٠: ٣) او الابعاد الخاصة بالتنوع والذي تتضمن (التنوع الثقافي، النوع، العمر) هذه الأنواع الثلاثة تعتبر من اهم ابعاد التنوع في المنظمات حسب (Hofstede) ، اما إدارة التنوع "فيقصد بها هي الاختيار الواعي والالتزام من قبل المنظمة لتقييم الاختلافات بين الافراد في بيئة العمل عن طريق استخدام التنوع كمصدر للقوة لتحقيق الأهداف التنظيمية" اما (العامري والغالي، ٢٠١١: ٧١) فقد عرفها " هو مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الافراد في المنظمة الواحدة، من حيث العمر،الجنس،العرق،الدين او توجهات الفرد السياسية والاجتماعية وغيرها وترتبط إدارة التنوع ارتباط مباشر مع ثقافة المنظمة.

٥- علاقات العمل

من بين الطرق الاولى التي تم ممارستها في اليابان في اوائل الستينات هي حلقات اتخاذ القرار الجماعي للجودة ، وهناك طرق اخرى للقرار التعاوني تتيح للإدارة ان يشاركوا في عملية صنع القرار و تقديم اقتراحات وتوصيات هي تقنية المجموعة الاسمية nominal group technique العصف الذهني (Adiparaschivescu&Mihai,2014:25 brainstorming)) حيث ان تحقيق اهداف الإدارة تعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين في المنظمة مع الإدارة ويعتبر هذا المفهوم من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر البشري (الرفاعي، ٢٠٠٩: ١٢) وإذ يعتمد نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية على مشاركة العاملين في نشاطاتهم (عبد الله، ٢٠١٣: ٥٠) والعمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم والتدريب والدعم الإيجابي المتواصل حيث يمكن تعريفها " النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عملية صنع القرار المتعلقة بسياسات المنظمة " (Keith&Girling,1991:14).

٦- القيادة

تعد القيادة محور مهما في العملية الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح، وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها، إذ تعرف على أنها " ناتج عملية التأثير في المرؤوسين لفهم ما ينبغي القيام به بفاعلية (Yoke, 2002: 4) في حين عرفها (Kenneth, 2007: 33) " القابلية على وضع رؤية مشتركة لمجموعة من الأفراد وتمكينهم لتحقيق تلك الرؤية ، في حين يرى العلق أنها " عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (العلق ، ٢٠٠٩: ١٤) أما الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (ABAFH,2013: 12) فقد عرفها " هي فن تحفيز مجموعة من الأشخاص للعمل على تحقيق هدف مشترك" وعلى ضوء التعريفات السابقة للقيادة يمكن القول بأنها (قدرة المسؤول على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الهدف).

الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

١- التعلم والنمو كمؤشر لبلوغ التنمية المستدامة

تم استعمال اختبار (t) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محور التعلم والنمو، ويبين جدول (١) نتائج التحليل الاحصائي لفقراته.

جدول (١) المخرجات الاحصائية لفقرات محور التعلم والنمو

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	3.72	0.83	74.33	6.727	0.000**	5

٢	3.57	0.89	71.33	4.932	0.000**	6
٣	4.05	0.57	81.00	14.389	0.000**	2
٤	4.08	0.50	81.67	16.879	0.000**	1
٥	3.77	0.74	75.33	7.973	0.000**	4
٦	3.88	0.80	77.67	8.505	0.000**	3
الكل	3.84	0.67	76.89	9.73	0.000**	

** المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة t الجدولية (2.66) ($\alpha(2)=0.01$) (df=58)

يتضح من الجدول (١) الدلالات التالية:

- ١- بلغ المتوسط الحسابي لمجمل فقرات محور التعلم والنمو ما مقداره (٣.٨٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبوزن نسبي بلغ ٧٦.٨٩ وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وهذا يدل على موافقة افراد العينة على تأثير فقرات التعلم والنمو بشكل عام.
- ٢- ان جميع قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المحور جاءت اعلى من الوسط الفرضي وجميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحثان ان اتفاق افراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات التعلم والنمو يؤكد امكانية استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

- ٢- تأثير (العملاء) على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة
- تم استعمال اختبار (t) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محور العملاء، ويبين جدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي لفقراته.

جدول (٢) المخرجات الاحصائية لفقرات محور العملاء

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	3.97	0.45	79.4	16.649	0.000**	1
٢	3.62	0.78	72.4	6.100	0.000**	5
٣	3.47	0.95	69.4	3.816	0.000**	6

٤	3.73	0.73	74.6	7.745	0.000**	3
٥	3.77	0.96	75.4	6.166	0.000**	2
٦	3.63	0.74	72.6	6.668	0.000**	4
الكل	3.70	0.73	74.00	7.410	0.000**	

** المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة t الجدولية (2.66) ($\alpha(2)=0.01$) (df=59)

يتضح من الجدول (٢) الدلالات التالية:

١- ان المتوسط الحسابي لمجمل فقرات محور العملاء بلغ ما مقداره (٣.٧٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبوزن نسبي بلغ ٧٤.٠٠ وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وهذا يدل على موافقة افراد العينة على تأثير فقرات العملاء بشكل عام.

٢- ان قيم المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور جاءت اعلى من الوسط الفرضي وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحثان ان اتفاق افراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات محور العملاء يؤكد امكانية استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

٣- تأثير (العمليات) على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة
تم استعمال اختبار (t) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محور العمليات، ويبين جدول (٣) نتائج التحليل الاحصائي لفقراته.

جدول (٣) المخرجات الاحصائية لفقرات محور العمليات

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	3.52	1.00	70.40	4.003	0.000**	4
٢	3.45	1.02	69.00	3.432	0.000**	6
٣	3.70	0.83	74.00	6.536	0.000**	3
٤	3.85	0.90	77.00	7.326	0.000**	2
٥	3.48	1.13	69.60	3.321	0.000**	5

٦	3.87	0.79	77.40	8.485	0.000**	1
الكل	3.64	0.91	72.80	5.512	0.000**	

** المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة t الجدولية (2.66) ($\alpha(2)=0.01$, df=59)

يتضح من الجدول (٣) الدلالات التالية:

- ١- بلغ المتوسط الحسابي لمجمل فقرات محور العمليات ما مقداره (٣.٦٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبوزن نسبي بلغ ٧٢.٨٠ وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وهذا يدل على موافقة افراد العينة على تأثير فقرات العمليات بشكل عام.
- ٢- ان جميع قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المحور جاءت اعلى من الوسط الفرضي وجميعها دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحثان ان اتفاق افراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات محور العمليات يؤكد امكانية استخدام بعد العمليات لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل الألبسة الرجالية في النجف .

٤- تأثير الاداء المالي على عمليات إدارة الموارد البشرية لبلوغ التنمية المستدامة
تم استعمال اختبار (t) لبيان معنوية متوسط درجة الاستجابة لدى افراد العينة على محور الاداء المالي، ويبين جدول (٤) نتائج التحليل الاحصائي لفقراته.

جدول (٤) المخرجات الاحصائية لفقرات محور الاداء المالي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	3.62	0.98	72.40	4.895	0.000**	4
٢	3.82	0.83	76.40	7.590	0.000**	6
٣	3.68	0.81	73.60	6.512	0.000**	3
٤	3.58	0.81	71.60	5.588	0.000**	2
٥	3.90	0.73	78.00	9.556	0.000**	5
٦	3.62	0.90	72.40	5.286	0.000**	1
الكل	3.70	0.81	74.00	6.728	0.000**	

** المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة t الجدولية (2.66) ($\alpha(2)=0.01$) df=59,

يتضح من الجدول (٤) الدلالات التالية:

٣- بلغ المتوسط الحسابي لمجمل فقرات محور الاداء المالي ما مقداره (٣.٧٠) وهو اعلى من

الوسط الفرضي البالغ (٣) وبوزن نسبي بلغ ٧٤.٧٠ وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.01$). وهذا يدل على موافقة افراد العينة على تأثير فقرات الاداء المالي بشكل عام.

٤- ان جميع قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المحور جاءت اعلى من الوسط الفرضي وجميعها دالة

احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحثان ان اتفاق افراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات محور الاداء المالي يؤكد

امكانية استخدام محور الاداء المالي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل

الألبسة الرجالية في النجف .

وبناء على ما تقدم يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة في معمل

الألبسة الرجالية في النجف . وهذا ما يحقق الفرضية الاولى للبحث.

جدول (٥) مصفوفة الارتباط بين الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

المحاور	التعلم والنمو	العملاء	العمليات	الاداء المالي
التعلم والنمو	1			
العملاء	.967**	1		
العمليات	.975**	.980**	1	
الاداء المالي	.977**	.988**	.986**	1
** الارتباط معنوي على مستوى ٠.٠١				

يتبين من الجدول (٥) ان الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن اظهرت قيم ارتباط عالية جدا و ذات

دلالة احصائية معنوية ما يشير الى قوة التفاعل بين هذه الابعاد

ثانيا : علاقة وتأثير الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على ابعاد عمليات الموارد البشرية

١- تأثير التعلم والنمو على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية:

جدول (٦) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط والتأثير لمحور التعلم والنمو على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير المستقل: التعلم والنمو			
	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2
خدمة العملاء	0.964	0.000**	27.523	0.929
تنمية القوى العاملة	0.909	0.000**	16.637	0.827
التعويضات والمنافع	0.988	0.000**	49.746	0.977
التنوع	0.944	0.000**	21.752	0.891
علاقات العمل	0.939	0.000**	20.843	0.882
التوظيف/القيادة	0.960	0.000**	26.225	0.922

** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة t الجدولية (2.66) ($\alpha(2)=0.01$) (df=58)

يتضح من خلال الجدول (٦) ان هناك علاقة ارتباط عالية موجبة بين محور التعلم والنمو من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى ، و ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بدلالة قيم t المحسوبة حيث كانت جميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية ، كما جاءت قيم معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار ان محور التعلم والنمو يفسر لوحده أكثر من ٨٠% من التغيرات الحاصلة في ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية ما يشير الى قوة التكامل (التداخل) بين التعلم والنمو وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

٢- تأثير محور العملاء على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية: وخير ما يوضح ذلك

الجدول رقم (٧) الاتي: المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط والتأثير لمحور العملاء على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير المستقل: العملاء			
	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2
خدمة العملاء	0.965	0.000**	28.230	0.932
تنمية القوى العاملة	0.813	0.000**	10.643	0.661
التعويضات والمنافع	0.963	0.000**	27.126	0.927

التنوع	0.969	0.000**	29.658	0.938
علاقات العمل	0.987	0.000**	46.178	0.974
التوظيف/القيادة	0.984	0.000**	41.804	0.968

** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة t الجدولية (2.66) ($\alpha(2)=0.01$, df=58)

يبين لنا الجدول رقم (٧) ان هناك علاقة ارتباط عالية موجبة بين محور العملاء من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى ، و ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بدلالة قيم t المحسوبة حيث كانت جميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية ، كما جاءت قيم معامل التحديد لتأكد ذلك على اساس محور العملاء يفسر لوحده أكثر من ٩٠% من التغيرات الحاصلة في أغلب ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية (عدا بعد تنمية القوى العاملة اذ يفسر محور العملاء يفسر لوحده ٦٦% من التغيرات الحاصلة في هذا البعد) ، مما يعني الى قوة التكامل (التداخل) بين العملاء وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

٣- تأثير العمليات على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية: وخير ما يوضح ذلك

الجدول رقم (٨) الاتي: المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط والتأثير لمحور العمليات على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير المستقل: العمليات			
	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2
خدمة العملاء	0.975	0.000**	33.258	0.950
تنمية القوى العاملة	0.834	0.000**	11.508	0.695
التعويضات والمنافع	0.961	0.000**	26.522	0.924
التنوع	0.935	0.000**	20.124	0.875
علاقات العمل	0.973	0.000**	32.045	0.947
التوظيف/القيادة	0.968	0.000**	29.233	0.938

** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة t الجدولية (2.66) ($\alpha(2)=0.01$, df=58)

يشير الجدول رقم (٨) ان هناك علاقة ارتباط عالية موجبة بين محور العملاء من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى ، و ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بدلالة قيم t

المحسوبة حيث كانت جميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية ، كما جاءت قيم معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار ان محور العملاء يفسر لوحده حوالي ٩٠% من التغيرات الحاصلة في أغلب ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية (عدا بعد تنمية القوى العاملة اذ يفسر محور العملاء يفسر لوحده حوالي ٧٠% من التغيرات الحاصلة في هذا البعد) ، ما يشير الى قوة التكامل (التداخل) بين محور العملاء وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

٤- تأثير الاداء المالي على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية: وخير ما يوضح ذلك الجدول رقم (٩) الاتي: المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط والتأثير لمحور الاداء المالي على ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير المستقل: الاداء المالي			
	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R^2
خدمة العملاء	0.969	0.000**	29.836	0.939
تنمية القوى العاملة	0.831	0.000**	11.398	0.691
التعويضات والمنافع	0.975	0.000**	33.190	0.950
التنوع	0.939	0.000**	20.729	0.881
علاقات العمل	0.975	0.000**	34.004	0.952
التوظيف/القيادة	0.983	0.000**	40.424	0.966

** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

قيمة t الجدولية (2.66) $(df=58, \alpha(2)=0.01)$

يشير الجدول رقم(٩) ان هناك علاقة ارتباط عالية موجبة بين محور الاداء المالي من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى ، و ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بدلالة قيم t المحسوبة حيث كانت جميع هذه القيم أعلى من قيمة t الجدولية ، كما جاءت قيم معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار ان محور الاداء المالي يفسر لوحده حوالي ٩٠% من التغيرات الحاصلة في أغلب ابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية (عدا بعد تنمية القوى العاملة اذ يفسر محور العملاء يفسر لوحده حوالي ٧٠% من التغيرات الحاصلة في هذا البعد) ، ما يشير الى قوة التكامل (التداخل) بين محور الاداء المالي وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية.

على ضوء ما تبين من علاقات الارتباط والتأثير بين الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن من جهة وابعاد عمليات إدارة الموارد البشرية من جهة اخرى. يتحقق قبول الفرضية الثانية للبحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١.٤.١. الاستنتاجات

توصل البحث إلى استنتاجات عدة أهمها:

- ١-تحقق الفرضيات وبوجود علاقة ارتباط موجبة بين بطاقة الأداء وعمليات الموارد البشرية حيث اتصفت المتغيرات بالاتساق
- ٢-ان بطاقة الاداء لها دور قوي في التأثير على عمليات الموارد البشرية من خلال التنمية المستدامة
- ٣- اكدت نتائج التحليل الاحصائي ان متغيرات بطاقة الأداء المتوازن استطاعت ان تحقق اهدافها عن طريق عمليات الموارد البشرية من خلال التنمية المستدامة
- 4- اظهرت نتائج الدراسة ان لمتغير (عمليات الموارد البشرية) اثر مهم في تميز المنظمة واستيعاب التطورات في السوق ورصد حركات المنافسين.
- 5- وجود علاقة ارتباط واثر بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة ب(التعلم والنمو ،العلاء، العمليات ، المالي) وابعاد عمليات الموارد البشرية المتمثلة ب(خدمة الزبائن، المكافاة، تنمية القوى العاملة ،إدارة التنوع ،القيادة، علاقات العمل)

٢.٤.٢. التوصيات

اشار الباحثان الى عدد من التوصيات أهمها ما يلي :

- ١-ان على المعمل عينة البحث الاهتمام بهذا الارتباط الجدلي بين بطاقة الأداء وعمليات الموارد البشرية بعدما ثبتت التحليلات الإحصائية السابقة وجود علاقة ذات دلالة معنوية
- ٢-على المعمل ان يسعى الى تطوير إدارة العلاقات الداخلية والخارجية من اجل زيادة الانتاج
- ٣-على الباحثين الاستعداد لمواصلة الجهود العلمية في هذا الاتجاه لدعم كافة التوجهات المستقبلية من اجل الاحتفاظ بالموارد البشري وقدرته على خلق قيمة داخل مكان العمل.
- 4جعل المكافأة والقدرة العنوان الرئيس الذي تعتمد عليه المنظمة في عمليات اختيار العاملين وفي الترقيات وتوزيع المكافآت في باقي نشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى.
- 5- ان تضع الشركات خطوات لقيم العمل مواءمة مع امكانياتها والاستفادة قدر الامكان من تجارب الشركات الماضية وتجار الشركات المنافسة

المصادر

١-المصادر العربية

- ١- أبو غنيم ،ازهار نعمة١٩٩٧، (دور المنتج القدوة في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف)، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد
- ٢- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن .
- ٣- المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ٤- روبرت.أبتس – ديفيد.لي (٢٠٠٨) " الإدارة الإستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية" ترجمة عبد الحكيم الخزاعي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر
- ٥- الجساسي ،عبد الله، (٢٠١١) " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين " سلطنة عمان www.ababe.co.uk
- ٦- نوال، مأمون، صفاء، صفيان،(٢٠١٣)، " دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون" رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتمويل ،جامعة قاصدي_بورقلة
- ٧- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور،(٢٠١١) "الإدارة والأعمال "عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

٢-المصادر باللغة الانكليزية

- 1: kaplan , r.s. and norton , d.p. " using the balanced scorecard as a strategic management system" , harvard business review (january- february , 1996 , pp. 75-85
- 2- boris groysberg, andrew n. mclean, gate reavis(2015)” delivering strategic human resource management” harvard business review,p31
- 3- Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques, (2010“Does performance evaluation help public managers? A Balanced Score card approach in urban waste services”. Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, ‘
- 4- David & Robbins, Stephen P. (2006), Human Resource Management: Concepts and Applications. 6th edition, New York :Jhon.
- 5- Gomes, Y. Liddle, P. (2009) " The Balanced Scorecard as a

Performance Management Tool for Third Sector Organization : the Case of the Arthur Bernardes Foundation ‘Brazil’. Journal of Indian Management, Vol. 26

6- Kennedy, F. A., & S. K. Widener, "A Control Framework: Insights from Evidence on Lean Accounting", Management Accounting Research, Article in Press, 2008, PP. 1-26. Available from : [http : \\www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

7- Fatima Mubarak,2016, sustainable development, Senior Environmental Officer Environmental Center for Arab Towns- Dubai Municipality Email: fmkismail@dm.gov.ae

8- Pearce 11 , John A . , Robinson , Jr . , Richard , B. , Strategic Management . 8th ed . (New york : McGraw-Hill Irwin , 2003).

9-Giovanni& , Luis (2013) " Global Strategy Journal " Volume 55,Issue 8, HTTP://: onlinelibrary.Wiley.com (IVSL)

10-(ABAFHE), Arab British Academy for Higher ducation,(2013) HTTP://:www.abahe.co.uk, .

11-- Laudoyer G., (1993), a certification, un moteur pour la qualité , Les Editions d’Organisation, Paris

12-haupt,2016,a business intelligence framework for supporting strategic sustainability information managementin higher education,submitted in fulfilment of the requirements for the degree of magister commercii in the faculty of science at the nelson mandela metropolitan university

13-guido,2012, social actions of strategic sustainable development, thesis submitted for completion of master of strategic leadership towards sustainability, blekinge institute of technology, karlskrona, Sweden

14- robèrt, karl-henrik. 2000. tools and concepts for sustainable development, how do they relate to a general framework for sustainable development, and to each other? journal of cleaner production. 8(3):243-254.

15- united nations global compact. 2010. un global compact and Accenture study, “a new era of sustainability,” http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/ungc_accenture_ceo_study_2010.pdf (accessed 16 january 2012).