

أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز التميز المنظمي لمنظمات الاعمال (بالتطبيق على شركة الصناعات الخفيفة في بغداد)

م. ربيع ياسين سعود

الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

**The effect of using the Balanced
Scorecard to promote excellence
Organizational business
organizations.**

**(Application to the light Industry
Company in Baghdad)**

Teacher : RabeeaYaseen Saud

**Iraqi University/ College of Administration and
Economics**

الخلاصة

يمثل موضوع قياس الأداء أهمية عالمية في قياس وتقييم لفعالية الأداء المنظمي للجوانب المالية أو غير المالية ، وهي تعكس العوامل الحاسمة للنجاح في أي منظمة وتختلف باختلاف إستراتيجية وتوجه كل منظمة .

ومهما كان أسلوب تطبيق مؤشرات الأداء وكيفية اختيارها ، فإنها يجب أن تصب في مجرى الاهداف التي تسعى منظمة الاعمال لتحقيقها وقد تتغير حسب تغيير أهداف ، ويجب أن تكون عاملا رئيسيا للتحري عن الاساليب والطرق والقرارات التي توصلها الى النجاح والتميز ، وأن تكون قابلة للقياس . ومهما تطورت طرق واساليب قياس الاداء الا ان الاساليب التقليدية بقيت قاصرة عن ايصال المنظمة للتميز والانجاز المطلوب تحقيقه بسبب اعتمادها على البيانات التاريخية وعلى منظور او بعد واحد في التقييم والقياس .

وجاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء منظمات الاعمال وتطبيق الأساليب الحديثة للإدارة من خلال طرق قياس أداء متعددة الجوانب تنظر لاداء وانجازات وحدات الاعمال متعددة المحاور تسعى من خلالها لبناء القدرات التنافسية والتميز ونشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن بين العاملين في المنظمات ، وتقديم خطة مقترحة لتطبيق برنامج قياسا لأداء المتوازن ونشره بين منظمات الاعمال كأسلوب اداري متطور لقياس وتقييم اعمال المنظمات .

Abstract

Subject of measure performance is represent global significance to measure assessment activity of systematic performance of financial or non financial cases, it reflects crucial, decisive factors of success in any foundation or firm, it differs as difference strategy and direction of every institution.

Whatever method of apply indications of performance or how to choose them, it must to be casted within stream of aims that the organization of businesses makesendeavors to fulfill them , may change according to change of aims, it has tobe main factor to investigate means , manners , decisions that may carry them to success and excellence, and measurable whatever methods of means of measurement of performance become developed, but traditional or common methods remained remained shortage to reach the organization to distinction or achieved required breakthrough because , its dependence on historical statements, and over eyesight or one dimension to evaluate and measurement.

It came with energy of equilibrium performance to improve working of Organization of businesses, making modern methods of administration through manners of measurement of performance multi-uses or utilities show to activity, breakthroughs units of working multi-axes to make efforts through them to build competitive abilities, distinguishing, publish culture with power of equilibrium performance between employees in the systems or organizations , submit planning, suggested model to apply standard program to do in balance, circulate them between organizations of working as administrative manner advanced to assess and estimate activities of the organizations.

المقدمة:

تواجه منظمات الاعمال تحديات تتعلق ببيئة سريعة التغير في تأمين المتطلبات و تدفق الموارد، ويفرض هذا الواقع ان تكون لهذه المنظمات الإمكانيات المادية والفنية والمالية والإدارية التي تؤمن لها الاستجابة السريعة في تطوير تقنياتها لتتمكن من مواجهة سرعة التغيرات باتجاهاتها المتعددة . ولتحقيق تلك الأنشطة بكفاءة وفاعلية ظهرت بوضوح ، كحاجة ملحة ، بأهمية قياس وتقييم أداء وحدات الاعمال لتحديد جوانب الأداء التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتحسين المستمر للمحافظة عليها وزيادة قوتها ، لذلك يعد التغيير من العوامل الثابتة في الحياة بشكل عام ، وبشكل خاص في الجوانب الاقتصادية والمالية ، ويترتب على هذه الوحدات بمختلف أنواعها مواجهة هذه التغييرات ، أن تواصل الابتكار والإبداع وتملك زمام المبادرة وتنمية إمكانيات التميز واقتناص فرص التغيير متعددة الأوجه . وبعبارة ذلك فإن الاقتناع بما هو قائم يعتبر خسارة لأوجه يمكن التنافس عليها . وضمن ذلك الاطار فإن الإنجازات الفردية سرعان ما ينتهي دورها وتتلاشى اثارها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي شامل وداعم للإبداع والتعلم والتطور والتحسين المستمر.

وإذا ما أريد ترسيخ مبدأ التمييز بشكل مستمر، فإن هناك حاجة إلى إجراء تحسينات مستمرة في الأنشطة الإنتاجية والخدمية ، ويتطلب من الوحدات الاعمال ملاحقة ذلك . اذ يمثل قياس الأداء تطوراً حديثاً في مجال الإدارة ، وبناء وترصين القيمة في الوحدات الاعمال ، وقد أدرجت بعض هذه الوحدات الحاجة إلى إعداد مستوى أعلى من التركيز على العميل ، وتحفيز الموظفين وضمان التزامهم ، والتغيير بصورة مستمرة ، بالإضافة إلى تنفيذ استراتيجية فعالة تؤدي إلى قياس الأداء وتحقيق التمييز في المنظمة .

تحاول منظمات الاعمال ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل من التأثيرات البيئية والاجتماعية السالبة وتوظف التأثيرات الموجبة بما يعظم من قيمتها المالية ، ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات بطاقة الأداء المتوازن ، التي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد لأتساع استخدامهما على المستوى العالمى ، وهى تعتبر نظام قياس أداء متوازن الابعاد ومتكامل الرؤيا وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المنظمة لتتجاوز النظرة التقليدية للأداء وتركز ليس فقط على المؤشرات المالية وإنما بدأت في التعامل مع المؤشرات الغير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة (الموظفين، الزبائن ، الموردين... الخ) .

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً- مشكلة البحث :

تدرك بعض ادارات المنظمات بعملية تطبيق استخدام بطاقة الاداء المتوازن على أرض الواقع ومنها شركة الصناعات الخفيفة في بغداد ، وما لهذه العملية من استخدام نظام معين يساعد على ترجمة خطط عمل وقياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء وعلى مستوى وحدات الاعمال في المنظمة ، حيث تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن البطاقة الأفضل لتقييم وقياس الأداء نظرا لكونها تأخذ بعين الاعتبار الموجه الحقيقي لأهداف المنظمة وتحقيق التمييز المنظمي .

وعليه نتلخص مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

١. هل استخدام بطاقة الاداء المتوازن الحالية كافية لتعزيز وتمييز المنظمة عن غيرها من منظمات الاعمال
٢. هل بطاقة قياس الأداء المتوازن بوضعها الحالي كافية لتقييم الأداء في شركة الصناعات الخفيفة في بغداد ؟
٣. هل هناك إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد او ابعاد اخرى تجعل من المنظمة متميزة عن المنظمات الاخرى ؟
٤. ما مدى إمكانية تطوير وتحسين اعمال المنظمة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتجعل المنظمة في وضع التمييز؟

ثانياً : أهمية البحث :

تزايد حجم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال داخلياً وخارجياً ، ولم يعد استخدام الأساليب التقليدية في تقييم الاداء التي تعتمد على البعد المالي فقط يكفي لتأشير في مواطن القصور والضعف وأظهر مراكز القوة لديها ، وعليه فأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تهدف لتبيان مراكز القوة ومواطن الضعف من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع المنظمة مما يساهم في تعزيز وضعها التنافسي والتميز على المدى القريب والبعيد .

تتبع أهمية البحث من كونه يبحث في قياس الاداء المتوازن الذي يعمل على تحديد واضح لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ، وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية لها من الناحية التنافسية والتميز .

ثانياً-أهمية البحث:

تزايد حجم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال داخلياً وخارجياً ، ولم يعد استخدام الأساليب التقليدية في تقييم الاداء التي تعتمد على البعد المالي فقط يكفي لتأشير في مواطن القصور والضعف وأظهر مراكز القوة لديها ، وعليه فأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تهدف لتبيان مراكز القوة ومواطن الضعف من أجل اتخاذ قرارات والقيام بإجراءات من شأنها تحسين وضع المنظمة مما يساهم في تعزيز وضعها التنافسي والتميز على المدى القريب والبعيد .

تتبع أهمية البحث من كونه يبحث في قياس الاداء المتوازن الذي يعمل على تحديد واضح لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ، وبالتالي فهي تعكس الجوانب الأكثر أهمية لها من الناحية التنافسية والتميز .

ثالثاً-أهداف البحث:

يهدف البحث التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين مؤشرات قياس وتقييم أداء المنظمة وتطبيق الأساليب الحديثة للإدارة من خلال طرق قياس أداء منظمات الاعمال بصورة عامة ، وألية بناء القدرات التنافسية والتميز ونشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن بين العاملين وفي المنظمات المتوسطة والكبيرة، وتقديم خطة مقترحة لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن .

ويمكن صياغة أهداف البحث بالشكل الاتي:

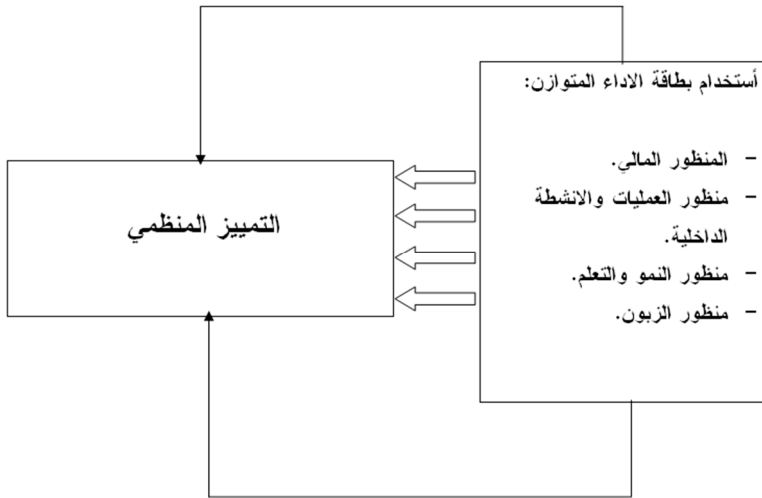
١. تقديم الاسس النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الاداء المتوازن.

٢. عرض إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الاعمال بشكل عام .

٣. إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً على المجتمع، كما يحقق للمنظمات العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي والمتميز لها .

رابعاً- نموذج البحث:

شكل (١) أنموذج البحث الافتراضي



المصدر: أعداد الباحث ٢٠١٦م

خامساً-فرضيات البحث:تتضمن فرضيات البحث في الاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن على التمييز المنظمي لمنظمات الاعمال .

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

-يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن من منظور المالي على التمييز المنظمي لمنظمات الاعمال .

الفرضية الفرعية الثانية:

-يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن من منظور العمليات والانشطة الداخلية على التمييز المنظمي لمنظمات الاعمال .
الفرضية الفرعية الثالثة:

-يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن من منظور النمو والتعلم على التمييز المنظمي لمنظمات الاعمال .
الفرضية الفرعية الرابعة:

-يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن من منظور الزبائن على التمييز المنظمي لمنظمات الاعمال .
سادساً-التعريفات الاجرائية:

١. بطاقة الاداء المتوازن: نظام اداري يهدف الى مساعدة المنظمة في ترجمة رؤية ورسالة واستراتيجيتها الى مجموعة من الاهداف، كما تعتبر هذه البطاقة أداة فعالة لمتابعة الاداء مقابل الاهداف المنجزة، وتساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو بسهولة لكافة الاهداف.(نديم، ٢٠١٢: ٨).
٢. منظور المالي: ويشير الى متطلبات حملة الاسهم من عائد الاستثمار ومستوى الدخل التشغيلي، تخفيض التكاليف، قيمة الموجودات، التدفق النقدي (ALzailf, 2012, 114).
٣. منظور العمليات والانشطة الداخلية: ويعرف على انه جميع العمليات والانشطة التي تقوم بها منظمات الاعمال بهدف تلبية حاجات ورغبات زبائنهم بما يحقق الرضا لكل الاطراف على حد سواء.(وهيبة، مقدم، ٢٠١١: ٩).
٤. منظور النمو والتعلم: ويعرف على انه مستوى اهتمام المنظمات بتطوير وتحسين المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملين بما يعود بشكل ايجابي على المنظمة. (وهيبة، مقدم، ٢٠١١: ٩).
٥. منظور الزبون: ويعرف على انه البعد المرتبط برضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.(وهيبة، مقدم، ٢٠١١: ٤).
٦. التمييز المنظمي: وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز النتائج الملموسة في المنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.(السيد، ٢٠٠٧: ١١٤).

سابعاً- الدراسات السابقة:

١. دراسة صادق (٢٠١٥) بعنوان: (أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الربحية) دراسة تطبيقية على بنك الاسكان للتجارة والتمويل للفترة من ٢٠٠٤ - ٢٠١٤. هدفت الدراسة الى بيان أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على ربحية بنك الاسكان للتجارة والتمويل الذي مثل مجتمع الدراسة وعينتها. توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان ابرزها وجود تأثير للمنظور المالي على ربحية البنك. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني ونشر ثقافة إدارة الاداء المبنية على الاسس الحديثة مثل بطاقة الاداء المتوازن لما لها من أثر إيجابي وقوي في تحسين الاداء،بالاضافة الى ضرورة تركيز البنك على مقاييس الاداء غير المالية بصفقتها ذات أثر إيجابي على ديمومة واستقرار أداء البنك. والاهتمام بالمحاور (الزبائن، العمليات والتعلم والنمو) إضافة الى المحور المالي كونها لها التأثير الإيجابي والقوي في حال استغلالها بشكل صحيح.

٢. دراسة زغلول (٢٠١٠) بعنوان: (أثر تطبيق أنموذج الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق أنموذج الاداء المتوازن ضمن جوانبه الاربعة: المالي،الزبائني، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية. توصلت الدراسة الى ان المصارف لديها الأدراك الجيد، وان نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي لتعزيز الاداء المالي الاستراتيجي الاساسي والذي يمكنها من تحقيق الاداء المالي المتميز. خلصت الدراسة الى عدة توصيات كان أهمها: ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية واستخدام أنموذج الاداء المتوازن.

٣. دراسة زريقات والشريري (٢٠٠٨) بعنوان (العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن وكل من استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة) دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الوطنية. هدفت الدراسة الى قياس مدى استخدام البنوك وشركات التأمين الوطنية الاردنية لبطاقة الاداء المتوازن، كما هدفت الى تحديد أثر مجموعة من العوامل على استخدام هذه البطاقة.بالاضافة الى ان هذه الدراسة تقيس العلاقة بين استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة في الاسواق، ودرجة استخدام بطاقة الاداء المتوازن. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع المعلومات تم توزيعها على عينة الدراسة

المكونة من (٤٢) بنك وشركة تأمين. أظهرت النتائج أن ٤٠% من العينة يطبقون بطاقة الاداء المتوازن ولكن بطرق مختلفة وأن استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة في الاسواق تؤثر إيجاباً على استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك وشركات التأمين. أوصت الدراسة الى توجيه الباحثين بدراسة مجالات أخرى في موضوع البطاقة والتركيز على المنافع المترتبة على استخدامها.

ما يميز هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

يمكن القول ان هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات السابقة في بعض الامور مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الاداء المتوازن وبيان مدى حاجة المنظمات سواء كانت منتجة للسلع او للخدمات لتلك الانظمة. كما ان هذه الدراسة تهدف الى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المنظمات الاعمال المتوسطة والكبيرة من اجل إيجاد التمييز المنظمي لهذه المنظمات.

ثامناً-منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة الادبيات التي تتناول موضوع قياس الاداء ومراجعة المصادر والأبحاث العلمية المتخصصة التي تناولت في هذا المجال ليستخلص من ذلك ما يحقق أهداف البحث.

المبحث الثاني

الاطار النظري

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard:

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن اداة قياس للاداء متعدد الابعاد وتعد أكثر موضوعية في قياس العوامل التي تؤثر على النشاط الانتاجي لمنظمة الاعمال.

١- تعريف ومفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

عرف كل من (Kaplan and، Norton: 1992: 8) بطاقة الاداء المتوازن "

على أنها نظام شامل لقياس الاداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic Objectives)، ومقاييس وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives).

كما عرفها (عبد الملك :٢٠٠٦: ١٤٧) بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي ،

تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع أهداف وإستراتيجية

المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام) ، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة ، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل ، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير .

ويعرفها (المغربي ٢٠٠٧ :: ٢٧٧) " بأنها نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة من خلال الاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية يتخلص مما ورد أعلاه ان بطاقة الاداء المتوازن هي:

- أ- مفهوم يساعد على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى عمل فعلي ، وتحديد العوامل الحرجة للنجاح والتميز ، وتنظيم المعايير التي تساعد على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها ، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .
- ب- تعكس بطاقة الاداء المتوازن التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- ت- تعتمد بطاقة الاداء المتوازن على الموازنة بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية . اي تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات الاخرى .
- نقوم المنظمة من خلال تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالتخطيط والمتابعة والتنفيذ في تلبية متطلبات الاطراف (الزبائن ، العاملين ، الملاك ، والعمليات التشغيلية) .

٢- اهداف بطاقة قياس الاداء المتوازن:

تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الأهداف الأتية :

- أ- تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة.
- ب- تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أقسامها (إستراتيجية الاتصال) وضوح الاهداف من خلال ترجمة الاستراتيجية الى مفاهيم وتعابير يفهمها العاملون .
- ت- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية ، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- ث- الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل .

ح- تمكن بطاقة الاداء المتوازن من المتابعة الدورية لأداء المنظمة ، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها ووضوح عناصر القوة لتعزيزها .

٣- أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الاداء الاستراتيجي المتوازن من أربعة جوانب رئيسية تمثل الاسس التي ينهض عليها اسلوب قياس الاداء المتوازن وهي:

أ- البعد المالي: Financial Perspective:

يرى البعض " ان المقاييس المالية تعكس حالات عدم الكفاءة وتركز على الانجاز المتحقق في الماضي، وان شروط المنافسة قد تغيرت وأن المقاييس التقليدية لا تعمل على تحسين رضا الزبائن ولا على النوعية ولا حتى على تحفيز العاملين .. ويتطلب من المنظمة ان توقف اعتمادها على المقاييس المالية لوحدها (ادريس، والغالبى: ١٧٤: ٢٠٠٩) ".
حيث تبني المقاييس المالية دائماً على البيانات الواردة في قوائم المالية للمنظمة المصادق عليه من قبل ديوان الرقابة المالية بالنسبة للمنظمات العائدة للقطاع العام ومن المراجع الخارجية المعتمدة لمنظمات القطاع الخاص.

ب- بعد الزبائن: Customer Perspective:

يتطلب في هذا البعد التعامل مع معايير وقواعد لقياس الكيفية التي يرى فيها الزبائن المنظمة، وبالاتجاه ذاته كيف تنظر المنظمة الى الزبائن، وقد طرح كل من (Kaplan and Norto: 1992) التساؤل التالي : " كيف يرانا الزبائن " حيث أن إدارة المنظمة تسعى من خلال مقاييس محددة على ايجاد العوامل التي تهتم الزبائن ، في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن ، إذ أن درجة الرضا تؤثر في إمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد وبالتالي حصة المنظمة في السوق .

حيث تقع اهتمامات الزبائن في اربعة جوانب متمثلة في: "الوقت، النوعية، الاداء، الخدمة" ومن ثم تترجم هذه الاهداف الى مقاييس محددة ، والاعتماد على اهتمامات الزبائن وتقييماتهم لتحديد أو تعريف بعض مقاييس اداء المنظمة يجبر الوحدة الانتاجية الى ان تنظر الى ادائها بأعين الزبائن (ادريس ، والغالبى: ٢٠٠٩: ١٩٤) .

ت- بعد العمليات والانشطة الداخلية:

تشكل العمليات والانشطة الداخلية حجر الاساس في تكوين قدرة منظمات الاعمال الادائية والتنافسية والتميز: ويقصدها جميع الانشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها

المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات واهداف المالكين. وبطاقة تقييم الاداء المتوازن يفترض ان تتبثق من أنشطة الاعمال التي لها أثر على رضا الزبائن، ويجب ان تحاول المنظمات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصله على قيادة السوق ويستلزم من المنظمات ان تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي ان تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منهما وهنا يظهر بعد عمليات المنظمة الداخلية . ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات الابتكارات والمبادرات التي تؤدي إلى إدخال وتطوير منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا الزبائن الحاليين والمحتملين (وهية، مقدم، ٢٠١١: ٤)

بعد النمو والتعليم: Learning and Growth Perspective.

يعتبر النمو والتعليم الشرط الأساسي الذي يمكن العاملين من التزود بالمهارات والخبرات للتطوير والمبادرة والاختراع بهدف البقاء والاستمرار على المدى الطويل إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تبني قيمة للزبون ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للمنظمة في بناء نظرتها المستقبلية .

" ان القدرة الفعلية على الابتكار والتعلم والتطوير، أمور يمكن قياسها فقط اذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه وتسعى المنظمات الرائدة الى البحث عن مقاييس تنسم بالجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في البحوث الاساسية والمقالات العلمية المنشورة وكافة عمليات البحوث والتطوير ويركز بعد التعليم والنمو على ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة ، وأن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين (المغربي ، ٢٠٠٧: ٣٤٢) .

ثانياً-التميز المنظمي:

التميز عبارة عن أسلوب لحياة المنظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة. (Jaobsen، ٢٠٠٨: ٢٧).

والتميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، اي بمعنى لا يمكن تصور تمييز منظمة ماء، إذ تكون متميزة في مجال معين وينهار أدائها في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما:- (السلمي، ٢٠٠١: ١٢).

١. أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز.

٢. أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز. والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.

فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، إلا أن المنظمة المتميزة هي التي تركز على الأداء وتحرص على ممارستها لإقتناص الفرص بدلا من التركيز على المشكلات.

وهذا يشير الى ان تفسير مفهوم التميز بأن تكون المنظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها.

فالتميز يمثل الخبرة وبروز المنظمة الذي يعلي شأنها بالنسبة للمنظمات الأخرى والمقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية التي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاءة الموجه لأداء اية مهمة بطريقة متميزة. (الصيرفي، ٢٠٠٩: ١١).

وتفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن. ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقعات الزبائن عن ما تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه العمليات لتقديم خدمة تفوقت تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به من قبل المنظمات الأخرى. (عبد الفتاح، ٢٠٠٤: ١١٦).

أن التميز هو الوضوح في التعرف على الزبائن وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنظمة وأصحاب المصلحة. (التيجاني، ٢٠٠٧: ١٢).

وتشكل المفاهيم الرئيسة للتميز والتي يطلق عليها الدعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن

نموذج للتميز إلى آخر، حيث تعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للتميز ما يلي:
(Harring ,at , all, 2008: 56).

١- Leadership & Constancy of Purpose: (القيادة وثبات الغرض) وهو يعبر عن سلوك القيادة وثبات الغاية فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

٢- Customer Driven Excellence: (الزبون مدفع للتميز) ويؤكد هذا المفهوم على كل مداخل التميز المستمد من المتعاملين حيث أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات والمنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل الحالي والمحتمل.

٣- Strategic Orientation: (التوجه الاستراتيجي) جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل للاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

٤- Continuous Learning & Improvement: (التعلم المستمر) (والتحسين) عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

٥- People Focus: (التركيز على الافراد) مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التركيز على الأفراد المتميزين، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

٦- Partnership Development: (تطوير الشراكة) منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة تطوير الشراكات إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك الزبائن والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

٧- Management By Fact: (الإدارة من خلال الحقيقة) تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة، الإدارات والحقائق أي العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات الزبائن، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل

والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات الزبائن.

8- Results Orientation: (توجيه النتائج) من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك الزبائن.

9-Public Responsibility: (المسؤولية الاجتماعية) وتحرص كل مناهج التميز على الموظفين، المورددين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، وكذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحسب المشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزدد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزدد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز. (النعمي؛ وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٣-٤٥).

المبحث الثالث الجانب العملي

تم اختيار عينة عشوائية من (٥١) شخص من العاملين في شركة الصناعات الخفيفة في بغداد والذين وُزعت عليهم استبانة البحث، ثم قام الباحث باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية

للوصول إلى لنتائج المطلوب قوبالاعتماد على البرمجيات الجاهزة لنظام(spss) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز التمييز المنظمي.
في الجدول (١) يبين مواصفات الشخصية لعينة البحث.

الجدول رقم (١) مواصفات عينة البحث

ت	المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
١.	الجنس	• ذكور.	٣٢	%٦٤
		• إناث.	١٨	%٣٦
٢.	العمر	• أقل من ٢٥.	٥	%١٠
		• ٢٥ وأقل من ٣٥ سنة.	٢٣	%٤٦
		• ٣٥ وأقل من ٤٥ سنة.	١٢	%٢٤
		• ٤٥ وأقل من ٥٥ سنة.	٦	%١٢
		• ٥٥ فأكثر.	٤	%٨
٣.	المؤهل العلمي.	• إعدادي.	٤	%٨
		• دبلوم.	٥	%١٠
		• بكالوريوس.	٢٢	%٤٤
		• دبلوم عالي.	٦	%١٢
		• ماجستير.	٨	%١٦
		• دكتوراه.	٥	%١٠
٤.	المسمى الوظيفي.	• موظف عادي.	١٩	%٣٨
		• مسؤول شعبة أو وحدة.	٢٠	%٤٠
		• مدير قسم.	٦	%١٢
		• مدير دائرة.	٢	%٤
			٣	%٦
٥.	مدة الخدمة في	• أقل من ١ سنة.	٥	%١٠
		• ١ وأقل من ٥ سنوات.	٩	%١٨
		• ٥ وأقل من ١٠ سنوات.	١٦	%٣٢

الشركة.	• ١٠ سنوات فأكثر.	٢٠	٤٠%
المجموع		٥٠	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) وجود اختلاف بين نسبة الذكور إلى الإناث في الشركة المبحوثة إذ بلغ عدد الذكور (٣٢) وهم يشكلون نسبة (٦٤) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (٥٠) ، إما عدد الإناث فقد بلغ (١٨) فقط وبنسبة (٣٦) من مجموع أفراد العينة .
وان الفئة الشبابية التي تتراوح ما بين (٢٥) وأقل من (٣٥ سنة) تمثل أعلى نسبة مما يدعو الشركة المبحوثة إلى أن تعمل على استغلال طاقاتهم الكامنة وتدريبهم للاستفادة القصوى في رفع الأداء خاصة وان المؤهل العلمي اظهر ان خريجي البكالوريوس تمثل أعلى نسبة من بين مجتمع الاستبانة المبحوثة إذ بلغ عددهم (٢٢) وهم يشكلون نسبة (٤٤) من مجموع أفراد العينة فضلاً "عن ان حملة الشهادات هم أعلى بكثير من العاملين ممن لا يحملون الشهادة وهذا يدل على ان المجتمع العامل في هذه الشركة مجتمع متعلم يستطيع من خلال التدريب التي من الممكن أن تسهم في رفع وتطوير أداء العاملين .

تحليل فقرات ومحاو البحث:

تحليل فقرات المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن: يناقش المحور الأول بطاقة الأداء المتوازن، ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (٣) أم لا.

جدول رقم (٢) تحليل فقرات المحور الأول بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي).

ت	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن ١. المنظور المالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
١.	تعزز بطاقة الأداء المتوازن من قيمة العمليات الإدارية وأهميتها في المنظمة.	٤,٧٢	٠,٤	٣٣,٢٥٠
٢.	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء العاملين في المنظمة.	٣,٩٢	٠,٨	٩,٣٣٨
٣.	تعزز بطاقة الأداء المتوازن من رفع	٤,٤١	٠,٦	١٧,٠٠٠

			جودة السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة.	
٧,٢٤٥	٠,٨٧	٣,٨٢	تعزز بطاقة الأداء المتوازن من رفع جودة السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة.	٤.

ملاحظة : إذا كان مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "59" فإن القيمة الجدولية للمتغير t تساوي ٢,٠ يشير الجدول رقم (٢) إلى أن: المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت (٤,٧٢) وبين (٣,٨٢) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتشير النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عند درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل المجال الأول .

أعلى فقرة : احتلت المرتبة الأولى وهي الفقرة رقم (١)، والتي تنص على (تعزز بطاقة الأداء المتوازن من قيمة العمليات الإدارية وأهميتها في المنظمة .) ، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٢) وقيمة اختبار T (٣٣,٢٥٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) نستدل من هذه البيانات على أن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن وجود أن بطاقة الأداء المتوازن ستساعد إلى حد ما على تحقيق العمليات الإدارية في المنظمة لأنها ستسعى من خلال ما تمتلكه على تحقيق الأهداف بأنجع الوسائل وأقل التكاليف.

أدنى فقرة : احتلت المرتبة الأخيرة وهي الفقرة رقم (٢)، والتي تنص (تعزز بطاقة الأداء المتوازن من رفع جودة السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة) ، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨) وقيمة اختبار T (٧,٢٤٥) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) يعزو الباحث وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على إن نصف أفراد العينة أشاروا على إن بطاقة الأداء المتوازن من أهم المتطلبات في رفع جودة السلع والخدمات المنتجة.

جدول رقم (٣) تحليل فقرات المحور الأول (منظور العمليات والأنشطة الداخلية)

ت	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن ٢. منظور العمليات والأنشطة الداخلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
---	---	---------------	-------------------	--------

١٩,٧٠٣	٠,٥٦	٤,٤٣	١. توضع المنظمة مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الادارة من الاطلاع على عملياتها.
١٧,٠٤٢	٠,٥٩	٤,٣٠	٢. تقوم المنظمة بتحليل أنشطتها وتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد تكاليف عملياتها.
١١,٠٠٠	٠,٦٤	٣,٩٢	٣. تركز المنظمة من خلال منتجاتها على تمييز وتحقيق القيمة التي يتوقع المستهلك الحصول عليها.
١٠,٩٦٠	٠,٧٦	٤,٠٨	٤. تسعى المنظمة الى تحسين وتطوير جودة العمليات وتعمل على تخفيض معدل هدر الوقت.

ملاحظة: إذا كان مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " ٥٩ " فإن القيمة الجدولية للمتغير t قيمة t

تساوي ٢,٠

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن:

المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت (٤,٤٣) وبين (٣,٩٢) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتشير النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عند درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات.

أعلى فقرة: احتلت المرتبة الأولى وهي الفقرة رقم (١)، والتي تنص على (توضع المنظمة مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على عملياتها)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٣) وقيمة اختبار T (١٩,٧٠٣) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن قدرة المنظمة من وضع مقاييس للعمليات الداخلية على الاطلاع على عملياتها وامتلاكها لهذه الإمكانيات تمكنهم من حسن التعامل وسهولة توجيه نحو الأهداف التي يرغبون الوصول إليها.

أدنى فقرة: احتلت المرتبة الأخيرة وهي الفقرة رقم (٣)، والتي تنص (تركز المنظمة من خلال منتجاتها على تمييز وتحقيق القيمة التي يتوقع المستهلك الحصول عليها)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وقيمة اختبار T (٥,٢٨٠) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$

0.005). يعزو الباحث وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على أن المنظمة حين تركز على منتجاتها تساعد على تحقيق القيمة للمستهلك إذ أن تمييز المنتج من قبل المنظمة ستعكس بدورها على الولاء المستهلك وتحسين نوع العلاقة بين المنظمة والمستهلك والذي يمكن أن يحقق أعلى النتائج.

جدول رقم (٤) تحليل فقرات المحور الأول (منظور النمو والتعلم)

ت	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن منظور النمو والتعلم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
١.	تعمل المنظمة على تصميم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	٤,٥٤	٠,٥٦	٢٠,٧١١
٢.	تقوم المنظمة على بناء فرق عمل تقدم مقترحات لتحسين وتطوير العمل بشكل دائم.	٤,٢٢	٠,٦٤	١٤,٧٢٠
٣.	تسعى المنظمة باستمرار على إشراك الموظفين في العملية الإدارية.	٣,٩٧	٠,٦٣	١١,٧٥٦
٤.	تحرص المنظمة على رعاية الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتهتم بتحفيزهم.	٤,٠٣	٠,٤٨	١٦,٤٧١

ملاحظة: إذا كان مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " ٥٩ " فإن القيمة الجدولية للمتغير t تساوي ٢,٠

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن: المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت (٤,٥٤) وبين (٣,٩٧) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتشير النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عند درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات.

أعلى فقرة: احتلت المرتبة الأولى وهي الفقرة رقم (١)، والتي تنص (تعمل المنظمة على تصميم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٤) وقيمة اختبار T (٢٠,٧١١) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) نستنتج أن

المنظمة تعمل على تصميم برامج تدريبية التي تم الحصول عليها عن طريق الدراسة أو الخبرة والتجربة بحيث تمكن الموظف من اجتياز الصعوبات التي تواجه سير العملية الإنتاجية. أدنى فقرة: احتلت المرتبة الأخيرة وهي الفقرة رقم (٣)، والتي تنص (تسعى المنظمة باستمرار على أشراك الموظفين في العملية الإدارية) ،بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وقيمة اختبار T (١١,٧٥٦) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$). يعزو الباحث وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على أن يجب إشراك الموظفين في العملية الإدارية لكي تساعد المنظمة على التعامل مع العاملين وشعورهم بأن المنظمة منهم وإليهم.

جدول رقم (٥) تحليل فقرات المحور الأول (منظور الزبائن)

ت	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن ٤. منظور الزبائن	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
١.	تأخذ إستراتيجية المنظمة بعين الاعتبار تلبية حاجات ورغبات زبائننا.	٣,٩٦	٠,٤	٨,٢٣٥
٢.	تسعى المنظمة الى تحقيق رضا الزبائن عن منتجاتها المقدمة في السوق.	٤,٢٨	٠,٨	٩,٤٤٩
٣.	تهتم المنظمة بشكاوى الزبائن عن منتجاتها وتعمل على تقديم الحلول.	٤,٣٠	٠,٥	١٧,٠٤٢
٤.	تحرص المنظمة على تقديم منتجاتها بشكل مميز الى زبائننا.	٤,٣٥	٠,٧	١٤,٥٥١

ملاحظة: إذا كان مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " ٥٩ " فإن القيمة الجدولية للمتغير t تساوي ٢,٠ .

يشير الجدول رقم (٥) إلى أن: المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت (٤,٣٥) وبين (٣,٩٦) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتشير النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عند درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات. أعلى فقرة: احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤)، والتي تنص على (تحرص المنظمة على تقديم منتجاتها بشكل مميز الى زبائننا) ،بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وقيمة اختبار T (١٤,٥٥١) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$). مما يدل

على وجود إجماع بدرجة كبيرة لدى المبحوثين إن المنظمة تعمل على تقديم منتجاتها بأفضل شكل لخدمة الزبون بمقاييس محددة تعكس العوامل المحددة إذ أن محور الزبون يعد من المحاور التي تهتم بالطرائق التي تخلق القيمة للزبائن.

أدنى فقرة: احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١)، والتي تنص (تأخذ إستراتيجية المنظمة بعين الاعتبار تلبية حاجات ورغبات زبائننا) ،بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وقيمة اختبار T (٨,٢٣٥) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) يعزو الباحث وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين ويمكن إن نستدل من ذلك إن المنظمة يجب أن تأخذ إستراتيجية تعتمد على تلبية حاجات ورغبات زبائننا بشكل اكبر وأعمق.

جدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة التمييز المنظمي

ت	التمييز المنظمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
١.	تقدم المنظمة منتجات ذات جودة عالية ومميزة جداً.	٤,١٤	٠,٤٧	١٨,٥٢٨
٢.	تهدف المنظمة من خلال التميز تحقيق قدر أكبر من الأرباح.	٤,٣٢	٠,٢٥	٤٠,٩٦٨
٣.	تستخدم المنظمة أساليب مبتكرة في تقديم منتجاتها الى الزبائن بطرق مميزة.	٣,٨٢	٠,٥٩	١٠,٧٠٦
٤.	تهتم المنظمة بآراء زبائننا حول مستوى المنتجات المقدمة لقياس درجة الرضا.	٣,٦٧	٠,٣٧	١٣,٩٧١
٥.	تسعى المنظمة الى التميز من أجل المحافظة على الحصة السوقية.	٣,٨٦	٠,٥٢	١١,٥٢

٨,٥٩	٠,٩١	٣,٩٧	لدى المنظمة برامج متخصصة في البحث والتطوير تجعلها متميزة عن المنظمات المنافسة.	٦.
------	------	------	--	----

ملاحظة: إذا كان مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " ٥٩ " فإن القيمة الجدولية للمتغير t تساوي ٢,٠ .

يشير الجدول رقم (٦) إلى أن: المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت (٤,٣٢) وبين (٣,٦٧) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتشير النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عند درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات.

أعلى فقرة كانت:

احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢)، والتي تنص على (تهدف المنظمة من خلال التميز تحقيق قدر أكبر من الأرباح)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٢) وقيمة اختبار T (٤٠,٩٦٨) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$). مما يدل على وجود إجماع بدرجة كبيرة لدى الباحثين إن التمييز المنظمي يعمل على خلق قدر أكبر من التنافس، إذ إن المنظمة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والتميز في المنظمة هو الذي يدفعها إلى التنافس بين المنظمات الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة.

أدنى فقرة: احتلت المرتبة الأخيرة وهي الفقرة رقم (٤)، والتي تنص (تهتم المنظمة بأراء زبائنها حول مستوى المنتجات المقدمة لقياس درجة الرضا)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وقيمة اختبار T (١٣,٩٧١) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$).

يعزو الباحث وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل الباحثين ويمكن إن نستدل من ذلك إن التمييز المنظمي يعتمد على أراء الزبائن بشكل ضعيف مما يتطلب دراسة مستفيضة في أراء الزبائن حول المنتجات المقدمة لهم لأجل أن تقدم المنظمة أفضل ما لديها لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

نتائج اختبار فروض البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها والتمييز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$).

لاختبار هذا الفرض الرئيس لابد التحقق من اختبارات الفروض الفرعية الأتية:

اختبار الفرض الفرعي الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور القيمة المضافة كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المنظمي .

الجدول رقم (٧) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرض الفرعي الأول

المحور	الإحصاءات	بعد منظور القيمة المضافة
التميز المنظمي	معامل الارتباط	٠,٢٦٥
	القيمة الاحتمالية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٥٠

تشير النتائج في جدول ٧ إلى مايلي:

أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة والتي تساوي ٠,٢٦٥، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٢٥٣. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور القيمة المضافة كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$).

في ضوء هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور القيمة المضافة كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المنظمي) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$).

اختبار الفرض الفرعي الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور العمليات والأنشطة الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المنظمي.

الجدول رقم (٨) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرض الفرعي الثاني.

المحور	الإحصاءات	بعد منظور العمليات والأنشطة الداخلية
التميز المنظمي	معامل الارتباط	٠,٥٨٥

٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية
٥٠	حجم العينة

تشير النتائج في جدول ٨ إلى ما يلي:

أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة والتي تساوي ٠.٥٨٥ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠.٢٥٣. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور العمليات والأنشطة الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$).

في ضوء هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور العمليات والأنشطة الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$)).

اختبار الفرض الفرعي الثالث :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور النمو والتعلم كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المنظمي.

الجدول رقم (٩) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرض الفرعي الثالث.

المحور	الإحصاءات	بعد منظور النمو والتعلم
التميز المنظمي	معامل الارتباط	٠,٨٠٣
	القيمة الاحتمالية	٠,٠٠٠

تشير النتائج في جدول (٩) إلى ما يلي:

أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة والتي تساوي ٠,٨٠٣، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٢٥٣. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور النمو والتعلم كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.005$).

في ضوء هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور النمو والتعلم كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميّز المنظمي) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.005)$.

اختبار الفرض الفرعي الرابع :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور الزبائن كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميّز المنظمي .

الجدول رقم (١٠) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرض الفرعي الرابع.

المحور	الإحصاءات	بعد منظور الزبائن
التميّز المنظمي	معامل الارتباط	٠,٦٠٩
	القيمة الاحتمالية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٥٠

تشير النتائج في جدول (١٠) إلى ما يلي:

أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة والتي تساوي ٠,٨٠٣، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٢٥٣. مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور الزبائن كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميّز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.005)$.

في ضوء هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد منظور الزبائن كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميّز المنظمي) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.005)$.

بعد الاختبار للفروض الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها والتميّز المنظمي.

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج: من خلال نتائج التحليل وأدبيات الإطار النظري توصلت الدراسة الى الآتي :-

- ١- تبين ان هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة والتميّز المنظمي.

- ٢- توصلت الدراسة على وجود أثار ايجابية لتبني بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات، حيث وجدت أن بطاقة الأداء المتوازن لها أثر كبير على منتجات الشركة وحجم مبيعاتها بشكل إيجابي في الأسواق مما يزيد من قيمتها لتضعها في المركز المتميز اذا ما تم استخدام بطاقة الاداء بشكل صحيح وفعلي .
 - ٣- أكدت الدراسة على أن هناك علاقة طردية بين بطاقة الأداء المتوازن والتميز التنظيمي على مستوى الشركة ككل.
 - ٤- من ناحية أخرى تبين ان لقياس الأداء أهمية عالمية للأداء التنظيمي وقد يكون من منظور مالي أو غير مالي .
 - ٥- أن لكل منظمة أهداف ورؤية إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها. وحتى تتحقق هذه الاهداف لابد من ترجمتها إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة .
 - ٦- يتضمن قياس الاداء المتوازن اربعة جوانب او محاور رئيسة ، ويمكن اضافة عناصر اخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وظروفها والبيئة التي تعمل فيها.
 - ٧- هناك نقص كبير في فهم الية بطاقة الاداء المتوازن واستراتيجية تقييم الاداء بشكل عام وفي أغلب المنظمات الاعمال .
- ثانياً-التوصيات: من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاتي:
١. الاسراع بتطبيق اسلوب بطاقة الاداء المتوازن الذي يمثل ضرورة للتطوير والتممية واستغلال الموارد بكفاءة في منظمات الاعمال.
 ٢. اتخاذ اسلوب تطوير مهارات العاملين وزيادة مهاراتهم في الية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن من خلال التدريب في الدول التي سبقتنا في تطبيق هذه الالية.
 ٣. ادخال اسلوب الادارة الحديثة في الجامعات تحديداً كليات الادارة والاقتصاد في كافة أقسامها ونقلها الى مفاهيم يمكن تطبيقها من خلال الطلبة بعد تخرجهم.
 ٤. ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلومات اللازمة لتطبيق أسلوب تقييم الاداء لمنظمات الاعمال.
 ٥. العمل على تنشيط كافة الجوانب التي تحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الاداء المتوازن وبشكل دوري لتحقيق التميز.

المراجع والمصادر

اولاً-المراجع العربية:

١. احمد رجب عبد الملك، (٢٠٠٦)، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الاداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان العدد (٨١)، ص١٤٧.
٢. احمد علي، السيد،(٢٠٠٧) استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم وتحسين الاداء: دراسة تطبيقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة المنصورة،جمهورية مصر
٣. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٩) أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط١ دار وائل للنشر والتوزيع،عمان- الاردن.
٤. بان ماجد صادق صادق، (٢٠١٥)،أثر أستخدام بطاقة الاداء المتوازن عل الربحية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط، عمان- الاردن.
٥. زغلول، جودة عبد الرؤوف (٢٠١٠) استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء رباعي المسارات لأدارة الاداء الاستراتيجي التشغيلي للاصول الفكرية، ورقة بحثية، جامعة الملك سعود،الرياض- السعودية.
٦. زريقات، مجدي عيسى،الشرابي، ماجد عادل (٢٠٠٨) العلاقة بين أستخدام بطاقة الاداء المتوازن وكل من استراتيجة الشركة ودرجة المنافسة: المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد ٤،العدد ٢،عمان- الاردن.
٧. زكريا الدوري، احمد علي صالح،(٢٠٠٩) الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات وبحوث، عمان، اليازوري للنشر، ط١، ص٢٩.
٨. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (٢٠٠٧)، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ص ٢٧٧-٢٧٨.
٩. نديم، مريم شكري محمود،(٢٠١٣) تقييم الاداء المالي بأستخدام بطاقة الاداء المتوازن: دراسة على شركات الطيران الملكية الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان- الاردن.
١٠. مقدم، وهيبه. (٢٠١١) أستخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية، تونس.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced.
- Scorecard measures that drive performance, Harvard business review,
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced.
- Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.
- 13-Horngren, C., S. Datar, & G. Foster, (2008), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Jaobsen, Morten, (2008), "Balanced scorecard development in Lithuanian k companies: Casestudy of the Lithuanian consulting engineering company", MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.

الملاحق

أستبانة البحث

أولاً : البيانات الشخصية :-

يرجى التكرم بوضع علامة ☒ في المربع المناسب .

١- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ اقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥ وأقل من ٣٥ سنة

☐ ٣٥ وأقل من ٤٥ سنة ☐ ٤٥ وأقل من ٥٥ سنة

☐ ٥٥ سنة فأكثر

٣- المنحل العلمي:

☐ أعتادي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- المسمى الوظيفي : ☐ موظف عادي ☐ مسؤول شعبة او وحدة

☐ مدير قسم ☐ مدير دائرة ☐ أخرى

٥- مدة الخدمة في الشركة :

☐ أقل من سنة ☐ ١ وأقل من ٥ سنوات

☐ ٥ وأقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً- متغيرات البحث:

الرجاء وضع علامة (√) في مربع الإجابة الذي تراه مناسباً.

المقياس					العبارات	ت
لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن. المنظور المالي.	
					١. تعزز بطاقة الأداء المتوازن من قيمة العمليات الإدارية وأهميتها في المنظمة.	
					٢. تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء العاملين في المنظمة.	
					٣. تعزز بطاقة الأداء المتوازن من رفع جودة السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة.	
					٤. تترك المنظمة لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملياتها مع وجود كوادر مؤهلة لتطبيقها.	
					ب- منظور العمليات والأنشطة الداخلية:	
					٥. توضع المنظمة مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على عملياتها.	
					٦. تقوم المنظمة بتحليل أنشطتها وتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد تكاليف عملياتها.	
					٧. تركز المنظمة من خلال منتجاتها على تمييز وتحقيق القيمة التي يتوقع المستهلك الحصول عليها.	
					٨. تسعى المنظمة الى تحسين وتطوير جودة العمليات وتعمل على تخفيض معدل هدر الوقت.	
					ج- منظور النمو والتعلم:	
					٩. تعمل المنظمة على تصميم برامج تدريبية كافية وملئمة للموظفين.	
					١٠. تقوم المنظمة على بناء فرق عمل تقدم مقترحات لتحسين وتطوير العمل بشكل دائم.	
					١١. تسعى المنظمة باستمرار على إشراك الموظفين في العملية الإدارية.	
					١٢. تحرص المنظمة على رعاية الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتهتم بتحفيزهم.	

د- منظور الزبائن:				
١٣.	تأخذ إستراتيجية المنظمة بعين الاعتبار تلبية حاجات ورغبات زبائنهم.			
١٤.	تسعى المنظمة الى تحقيق رضا الزبائن عن منتجاتها المقدمة في السوق.			
١٥.	تهتم المنظمة بشكاوى الزبائن عن منتجاتها وتعمل على تقديم الحلول.			
١٦.	تحرص المنظمة على تقديم منتجاتها بشكل مميز الى زبائنهم.			

المحور الثاني: التمييز المنظمي				
لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
				١٧. تقدم المنظمة منتجات ذات جودة عالية ومميزة جداً.
				١٨. تهدف المنظمة من خلال التميز تحقيق قدر أكبر من الأرباح.
				١٩. تستخدم المنظمة أساليب مبتكرة في تقديم منتجاتها الى الزبائن بطرق مميزة.
				٢٠. تهتم المنظمة بآراء زبائنهم حول مستوى المنتجات المقدمة لقياس درجة الرضا.
				٢١. تسعى المنظمة الى التميز من أجل المحافظة على الحصة السوقية.
				٢٢. لدى المنظمة برامج متخصصة في البحث والتطوير تجعلها متميزة عن المنظمات المنافسة.