

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أ. شنشونة محمد

من إعداد الطالب (ة):

إلهام مزوزي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	أقطي جوهره
بسكرة	مقرا	- أستاذ تعليم العالي	شنشونة محمد
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (ب)	بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن
دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أ. شنشونة محمد

من إعداد الطالب (ة):

إلهام مزوزي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	أقطي جوهرة
بسكرة	مقرا	- أستاذ تعليم العالي	شنشونة محمد
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (ب)	بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي: 2022-2023

لا اله الا الله
محمد بن عبد الله
صلى الله عليه وسلم
الرسالة
عليه
السلام
١٤٣٩

الإهداء

إلى قدوتي وسراجي الذي ينير دربي

إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود

إلى من رفعت راسي عالياً افتخاراً به.....والذي الغالي

إلى منبع الحب والعطف والعطاء

إلى من أخذت بيدي وشجعت خطواتي

إلى من كان دماؤها سر نجاحي

إلى من تعجز الكلمات عن وصفها.....والذي الغالية

إلى سدي وعموني في الحياة..... إخوتي الأعزاء

إلى رفيقات عمري.....أخواتي العزيزات

إلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل

شكر وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

(... رَبَّنَا لَا تُزِغْ قُلُوبَنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْتَنَا وَهَبْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً ۗ إِنَّكَ أَنْتَ

الْوَهَّابُ ...) الآية 08 من سورة آل عمران

(... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِخْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ...) الآية 19 سورة النعم

بصدق الوفاء والإخلاص أتقدم إلى الأستاذ المشرفه شنشونة محمد علي

نصائحه القيمة التي مكنتني من إخراج المذكرة في شكلها النهائي

كما لا يفوتني أن أتقدم إلى السادة أعضاء اللجنة علي قبولهم مناقشة هذه

المذكرة و صرفهم جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها.

وأتقدم بخالص شكرنا ومحظيم إمتناننا إلى جميع الأساتذة الذين

لم يدخلوا علينا بعلمهم

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

إلهام

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المرتكزات النظرية للقيادة الاستراتيجية والأداء وهذا بالتركيز على مقياس الحديث لتقييم أداء المؤسسات وهو بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي لجمع البيانات وكما تم الاعتماد على إجراء مقابلة مباشرة مع مدير الإنتاج لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، واعتمدنا على استمارة استبيان، حيث تم توزيع 40 إستبانة على المدراء والموظفين حيث تم استرجاع 32 وتم اعتمادها لأغراض التحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات المجموعة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، حيث خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة أبرزها يجب على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية من خلال تحديد توجهاتها وتطوير الرؤية المستقبلية لتحقيق أهدافها في النمو والبقاء واستمراريتها ومواجهة التحديات على الأمد الطويل لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الاداء، بطاقة الاداء المتوازن.

Study summary:

This study aimed to identify the theoretical foundations of strategic leadership and performance, by focusing on the hadith scale Evaluation of the performance of institutions, which is the balanced scorecard, where the analytical descriptive approach was followed, and to collect data, a direct interview was conducted with the production manager of the Qudeilah Mineral Water Corporation in Biskra, and we relied on a questionnaire, where 40 questionnaires were distributed to managers and employees, 32 were retrieved and it was adopted for the purposes of statistical analysis, and for analysing the collected data, we relied on the SPSS statistical program using a set of statistical methods: descriptive statistics measures, simpl linear regression analysis, one-way analysis of variance (ANOVA), normal distribution test KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST.

The study reached a set of results, the most important of which is that there is a significant correlation and impact of the dimensions of strategic leadership in enhancing the performance of the Qudeilah Mineral Water Corporation in Biskra from the perspective of the balanced performance card. By defining its directions and developing a future vision to achieve its goals of growth, survival and continuity, and facing long-term challenges to improve performance at the level of the enterprise as a whole.

Key Words : Strategic Leadership , Performance, Balanced Scorecard.

قائمة الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم
37	تحديد المحاور الاستراتيجية للمحور المالي.	1
52	عدد الرزمات في الحاوية الواحدة.	2
53	خصائص الماء المعدني "قديلة".	3
59	توزيع عبارات محور القيادة الاستراتيجية.	4
60	توزيع عبارات محور أداء المؤسسة.	5
61	مقياس ليكارت الخماسي.	6
61	معامل الثبات (الفاكرونباخ).	7
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	8
63	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر.	9
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.	10
65	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	11
66	الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي	12
67-66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالقيادة الاستراتيجية.	13
72-69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأداء المؤسسة.	14
74	إختبار التوزيع الطبيعي KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST	15
75	مصنوفة الارتباط spearman بين ابعاد الدراسة.	16
77	ملخص نموذج الانحدار الخطي بين تحديد التوجه الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.	17
77	تحليل التباين لتحديد التوجه الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.	18
77	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد التوجه الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.	19
78	ملخص نموذج الانحدار الخطي بين استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.	20
78	تحليل التباين لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.	21
78	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.	22
79	ملخص نموذج الانحدار الخطي بين تطوير راس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن.	23
79	تحليل التباين لتطوير راس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن.	24

قائمة الجداول والأشكال

25	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتطوير راس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن.	80
26	ملخص نموذج الانحدار الخطي بين تعزيز الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن.	80
27	تحليل التباين لتعزيز الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن.	80
28	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتعزيز الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن.	81

قائمة الاشكال

الرقم	العناوين	الصفحة
1	ابعاد القيادة الاستراتيجية.	9
2	أنماط القيادة الاستراتيجية.	11
3	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	18
4	الأداء الذاتي والأداء الخارجي.	33
5	تطور بطاقة الأداء المتوازن.	35
6	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	38
7	المقاييس الأساسية لبعده العميل.	39
8	نموذج سلسلة القيمة للعمليات الداخلية.	42
9	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	43
10	عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن.	52
11	بعض منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.	53
12	الهيكلة التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.	56
13	نسبة توزيع افراد العينة حسب الجنس.	64
14	نسبة توزيع افراد العينة حسب العمر.	65
15	نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة.	66
16	نسبة توزيع افراد عينة حسب مستوى التعليمي.	67
17	التمثيل البياني لمحور بطاقة الأداء المتوازن.	76

المقدمة

يحتل موضوع القيادة الاستراتيجية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المؤسسات، نظرا لدورها الأساسي في صياغة الرؤية المستقبلية، ورسالة للمؤسسات، وإدخال التغيرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع، وهذا يتطلب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغيرات من أجل نجاح المؤسسات، فإن وجود قيادة استراتيجية له دور مهم في تطوير المؤسسات في تحقيق أهدافها ومنحها إمكانية التطور والنمو والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

إن نجاح القيادة الاستراتيجية في ظل هذه التغيرات يتطلب قادة استراتيجيون ذوي كفاءة عالية للقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن المهمة الرئيسية للقيادة في إحداث انطباعات جيدة لدى المرؤوسين، من خلال تحرير أفضل ما يمتلك من طاقات، لذلك يمكن أن نعتبر القيادة في الأساس وظيفة عاطفية، انفعالية أو شعورية، حيث يرتبط تميز المؤسسة بأداء القائد الاستراتيجي في تحويل المؤسسات الضعيفة والمتفككة إلى مؤسسات قوية و متميزة وهذا يعتمد على قدرتهم على توصيل رؤيتهم بشكل واضح الى الافراد في جميع المستويات الإدارية.

وتحقق القيادة الاستراتيجية العديد من المزايا لكافة المؤسسات كتعزيز أداء المؤسسة بشكل ملحوظ، حيث يعتبر الأداء بصفة عامة محورا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في البقاء والاستمرارية وتحقيق الأرباح، وتتجه المؤسسة الاقتصادية إلى دعم المؤشرات المالية التقليدية بتكوين أنظمة قياس ومؤشرات أداء فعالة، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحاضر فقد اتجهت المؤسسات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه إلى المستقبل وتأخذ في الحسبان العملاء والعمليات الداخلية والحاجة إلى التعلم والنمو المستمر بما يوفر مدخلا أكثر اتزاناً، وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المؤسسة، حيث أنه بالإضافة إلى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى والتي منها حماية البيئة والعدالة الاجتماعية، فإن المعطيات الجديدة المتعلقة بالنشاط البيئي والاجتماعي للمؤسسات قد دفع بها إلى وجهات المعنية بقياس الأداء إلى إدراج معايير الأداء البيئي والاجتماعي في عملية قياس أداء المؤسسة.

ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة الرئيسية:

➤ ما دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه

المعدنية بسكرة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما واقع الأداء في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ❖ ما دور تحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ❖ ما دور استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

❖ ما دور تطوير رأس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة محل الدراسة؟

❖ ما دور تعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

الدارسات السابقة: 

-دراسات حول القيادة الاستراتيجية:

✓ محمد قاسم عطا القيسي، (2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، فلسطين-غزة.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، من اجل تحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت على استبانة كأداة للدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين، بوزارة الصحة الفلسطينية من درجة مدير حتى درجة وكيل، ويقدر عددهم 172 موظفا في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المسح الشامل عبر مسح طبقي لجميع العاملين في الدرجات الوظيفية، وبلغت عينة الدراسة (142)، وقد تم استرداد (137) استبانة صالحة لتحليل وقد كانت درجة الاستجابة (97%)، ومن اهم النتائج: يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في ظهور السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، تعزيز سياسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.

✓ محمد إبراهيم صويص، د. إيهاب سمير القبح، (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، عدد 4، جامعة فلسطين التقنية-حضورى طولكرم-الضفة الغربية-فلسطين.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في: (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس مال بشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق أداء المؤسسي و التعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من (310) من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى، في البنوك التجارية في الضفة الغربية، وبلغت عينة الدراسة (155) فردا من الموظفين وزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرداد (114)، وبنسبة (73.6%)، ومن اهم النتائج: وجود علاقة لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية وبين مستوى الأداء المؤسسي، وجود فروق حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزي للمتغيرات (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعا للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

✓ رنا إسماعيل رزق عبده، 2017، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، بجامعة الأزهر-غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، من اجل تحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت على استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارة العليا (رئيس كلية، نائب رئيس، مساعد نائب رئيس، رئيس قسم، مدير

وحدة) في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وبلغت عينة الدراسة (100) من مدرء الإدارة العليا وتم استرداد 87 استبانة بنسبة 87%، ومن اهم النتائج المتوصل اليها: وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87%)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (0.940).

-دراسات حول بطاقة الأداء المتوازن:

✓ حسام عبد الكريم عاشور، (2018)، استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (DSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الى معرفة درجة استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (DSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، من اجل تحقيق اهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل بياناتها، وتكون مجتمع الدراسة من المدرء العاملين، ومدرء الدوائر، ورؤساء الأقسام العاملة في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (220) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (220) وتم استرداد (198) استبانة بنسبة (90%)، ومن اهم النتائج الدراسة ما يلي: ان بعد التعلم والنمو هو أكثر الابعاد استخداماً في مستشفيات وزارة الصحة يليه بعد العمليات الداخلية ثم بعد العملاء ثم البعد المالي، وكذلك توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة العاملين حول (درجة استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات في قطاع غزة) تعزي للمتغيرات الشخصية.

✓ مبروكي مروة، (2023)، مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-2021).

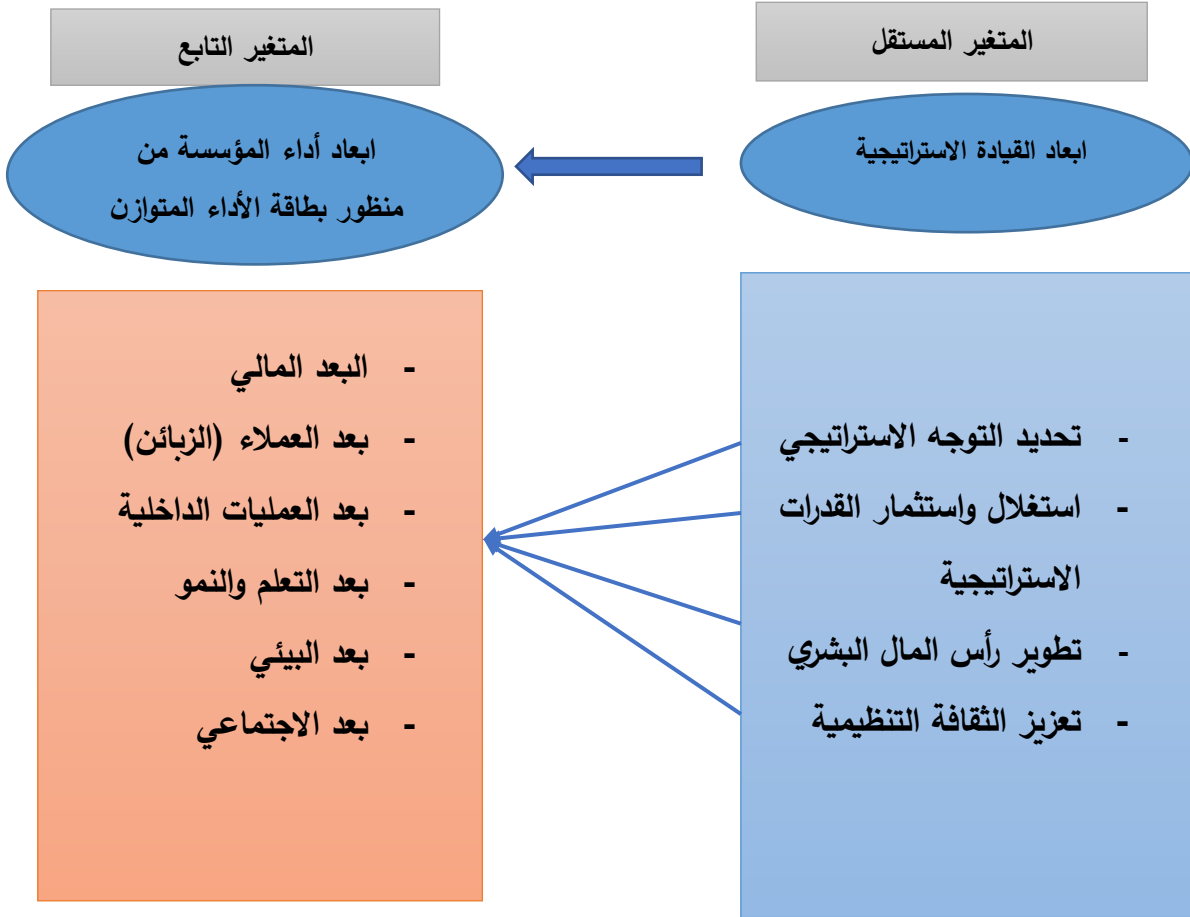
هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تقييم الأداء البيئي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة مجمع صيدال للفترة (2015-2021) من اجل تحقيق اهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن اهم النتائج الدراسة ما يلي: حقق مجمع صيدال معدلات امتثال عالية للقوانين والتشريعات البيئية في مجال الكهرباء، النفايات، وهناك ارتفاع في استهلاك الماء في مجمع صيدال خلال السنوات الثلاث الأخيرة ويعود ذلك لفتح خط انتاجي جديد، بالإضافة الى ارتفاع كمية الادوية المنتجة جائحة كوفيد 19، نقص الوعي في المجمع وعدم اهتمامهم بالأساليب الحديثة لتقييم البيئي.

ملخص الدراسات:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح انها تتشابه مع الدراسة الحالية في انها جمعت المواضيع الثلاثة وهي القيادة الاستراتيجية وأداء المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن وحيث انها اتفقت مع ابعاد كل من القيادة الاستراتيجية المؤسسة. واستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وذلك استخدام الاستبيانات واجراء مقابلات، وتنوعت العينات التي تناولتها الدراسات السابقة فقد اشتملت أفراد مختلف القطاعات الاقتصادية، وقد توصلت تلك الدراسات إلى دور القيادة الاستراتيجية على أداء المؤسسة. واستفادت الدراسة الحالية في تحديد اشكالية الدراسة، الفرضيات، اختيار المنهج، تصميم البحث، بناء الإطار النظري.

نموذج وفرضيات الدراسة:

1. نموذج الدراسة:



- التعاريف الإجرائية:

- القيادة الاستراتيجية: هي قدرة القائد على التصور والتنبؤ بالمستقبل والحفاظة على المرونة والتفكير الاستراتيجي، وتحفيز الآخرين على إحداث التغيير الإستراتيجي لخلق مستقبل جيد للمؤسسة.
- الأداء: هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويل الأمد ومدى قدرتها على الاستغلال الأمثل مواردها لجميع مواردها.
- بطاقة الأداء المتوازن: هو عبارة عن أسلوب إداري استراتيجي يسهم في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية الاستراتيجية من خلال ربط الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بأهدافها المحددة وترجمتها الى مقاييس متوازنة تتمثل في مقاييس المالية ومقاييس غير مالية يسهل عملية تقويم الأداء للمؤسسة.

2. فرضيات الدراسة: تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

من اجل معالجة إشكالية الدراسة والاجابة على التساؤلات الفرعية، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

✓ هناك دور معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية:

❖ هناك دور معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

❖ هناك دور معنوي لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

❖ هناك دور معنوي لتطوير راس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

❖ هناك دور معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

✚ التموضع الاستراتيجي ومنهجية الدراسة:

- التموضع الاستراتيجي: تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوصفي (الواقعي الوصفي) نظرا لأن المعرفة المقدمة تمثل وصفا للواقع والهدف منها محاولة فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية. وضمن هذا السياق تم الاعتماد على الاستنتاج المنطقي العقلي أين تم الانطلاق من العام إلى الخاص، حيث تم صياغة إشكالية البحث ثم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة وشرح العلاقة بين هذه المتغيرات ثم وضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبالتالي إضافة جزء من المعرفة إلى النظرية الأساسية، وفي هذا الإطار تستخدم المقاربة الافتراضية الاستنتاجية.

- منهجية الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال هذا البحث والذي يعد أكثر المناهج ملائمة مع موضوع الدراسة، فهذا المنهج أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة محل الدراسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج، ولمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى، فهذا المنهج يقوم على جمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال:

المنهج الوصفي: في الجزء النظري وهذا بالاعتماد على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية والمذكرات والرسائل الجامعية والمجلات والمؤتمرات.

المنهج التحليلي: في الجانب التطبيقي حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات أهمها الاستبيان والمقابلة.

✚ تصميم البحث:

1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق عدة اهداف منها:

- ✓ التعريف بالقيادة الاستراتيجية وابعادها.
- ✓ التعريف بأهمية الأداء في المؤسسة وتقييمه.
- ✓ معرفة الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.

✓ معرفة دور أبعاد القيادة الاستراتيجية على أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

2. نوع الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي نظرا لكونه يركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات

كما يعتمد على تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية ثم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي وعلى الطرق والقياسات لاختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على مجتمع الدراسة وهذا ما يتوافق مع أغراض الدراسة.

3. مدى تدخل الباحثة: حد أدنى: دراسة الأحداث كما هي ومحاولة إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة.

4. التخطيط للدراسة: دراسة غير مخططة (ميدانية).

5. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): إن مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع أفراد الظاهرة التي يدرسها الباحث، وقد تناولت

الباحثة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، حيث تم تناول جميع عينة الدراسة واشتملت على جميع إطارات المصنع من المدير العام إلى رؤساء المصالح ورؤساء فرعيين وبعض الموظفين الإداريين في المؤسسة.

6. المدى الزمني: دراسة مقطعية خلال السنة الجامعية 2023/2022.

✚ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة فيما تحمله القيادة الاستراتيجية من مكانة رئيسية داخل المؤسسة، ولما لها من أهمية في أداء المؤسسة.

- وتنبثق أهمية الدراسة من أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذاتها كونها أداة شاملة لتقييم أداء المؤسسات وكونها تعطي جميع ابعاده وتسمح بإعطاء صورة متكاملة عن وضع المؤسسة وأدائها بنوعية المالي وغير المالي، هذا الأخير الذي أصبح

يكتسب أهمية بالغة في قراءات أداء المؤسسات بعدما كان مهملا.

- محاولة اسقاط الجانب النظري للقيادة الاستراتيجية وأداء المؤسسة على مؤسسة اقتصادية.

✚ خطة مختصرة للدراسة: في معالجتنا لهذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول تمثلت في:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية، تناولنا في المبحث الأول مدخل الى القيادة الاستراتيجية،

والمبحث الثاني أنواع وأساليب وانماط القيادة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن، تناولنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية حول الأداء،

والمبحث الثاني بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، والمبحث الثالث عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الفصل الاول:

الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية

تمهيد:

حظي موضوع القيادة اهتمام العلماء من مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية لكي يصلوا الى فهم علمي لظاهرة القيادة والسلوك الاجتماعي للقائد، وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية. إذ بدون القيادة لا يمكن للمؤسسات أن تبقى وتحقق أهدافها، كما يمكن النظر الى القيادة على أنها القوة التي تلعب الدور المميز في تطوير البنية التنظيمية. أي أن القيادة هي تفاعل بين القائد وتابعيه. حيث أن حاجة المؤسسات بمختلف أحجامها ومستوياتها للقيادة الإدارية الفاعلية يعد ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والاستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في قيادة وتحريك عوامل الإنتاج والمحافظة على انسيابيتها بما يخدم الأهداف المرجوة. أن الاستراتيجية تعبر عن رؤية شاملة للمؤسسة وذلك من أجل البقاء والاستمرارية في المستقبل.

وتشكل القيادة الاستراتيجية محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة، ففي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتعقد وتنوع علاقاتها الداخلية وتأثيرها بمختلف عناصر بيئتها الخارجية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الى حاجة بناء علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ضرورة لتحقيق استجابتهم لأوامره. وستتطرق في هذا الفصل الى:

➤ المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الاستراتيجية.

➤ المبحث الثاني: أنواع وأساليب وأنماط القيادة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل الى القيادة الاستراتيجية

يعتبر موضوع القيادة الاستراتيجية من المواضيع التي نالت إهتمام العلماء والباحثين في الفكر الإداري، وذلك لأن نجاح المؤسسات يعتمد على رؤية واضحة وصياغة خطة إستراتيجية فعالة، وستناول في هذا المبحث الإطار المفاهيم للقيادة والقيادة الإدارية وأهم نظرياتها، فضلا عن تعريف الاستراتيجية وتعريف القيادة الاستراتيجية، وتوضيح كذلك القادة الاستراتيجيون، فضلا عن أهداف القيادة الإستراتيجية وخصائصها وأبعادها، أما المبحث الثاني يتضمن وظائف القيادة الإستراتيجية وأتماتها وأساليبها، وعوامل نجاحها وأسباب فشلها.

المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية.

قبل أن نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف القيادة الاستراتيجية سنتطرق أولا إلى تعريف القيادة الإدارية وأهم نظرياتها وتعريف الإستراتيجية.

الفرع أول: تعريف القيادة الإدارية ونظرياتها:

أولا: تعريف القيادة والقيادة الإدارية:

قدم كل من (العتوم و كوفحي، 2011) تعريف حول القيادة كما يلي:

القيادة لغة: "قال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والإسم من ذلك كله القيادة".

القيادة اصطلاحا: "فيمكن القول إن هناك العديد من التعريفات للقيادة، بعضها ركز على شخصية القائد ودوره وسماته، وأخرى ركزت على القيادة كعملية إجتماعية تنظيمية".

وتعرف القيادة على أنها: " مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحا للقيادة الادارية" (الحسيني و الشكرجي، 2014، صفحة 52).

وتعرف أيضا على أنها: " القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (بالخير و بن قدور، 2021، صفحة 22).

وتعرف القيادة بأنها: " نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التقييم الذي يرأسه، وإختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الإستراتيجي" (حسين أ.، 2022، صفحة 794).

وتختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك باعتبار أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد أما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا أو ممارسة نشاطها، ثم ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية (حلاق، 2020).

وتعرف القيادة الإدارية حسب السيد عليوة على أنها: "عملية إنسانية، هي علاقة بين البشر، لذا فإن طبائع القادة وأساليبهم الشخصية يكون لها أثر في نجاح العلاقة أو فشلها، كذلك فإن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة لتحديد نتائج عملية القيادة" (هبال، 2016، صفحة 22).

ويعرفها "(L'Allen)" بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" (فراكيس، 2017، صفحة 77).

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية:

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة من طرف الباحثين والمفكرين الإداريين، وتتمثل هذه النظريات فيما يلي:

أ. **نظرية السمات:** جاءت هذه النظرية لتحديد الصفات الشخصية أو السمات الجسمية التي يتميز بها القائد، وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد تجعله مؤهلا للقيادة، يمكن أن تكون هذه الصفات موروثا أو مكتسبة، وقد تكون هذه الصفات جسدية أو عقلية أو نفسية (الحسيني و الشكرجي، 2014).

وعلى ضوء هذه النظرية فعلى القائد أن يتصف بالخصائص التالية: الذكاء، المعرفة، القوة، الثبات، البسالة، الإقدام، الجرأة، المهارة في إتخاذ القرار، الفهم، الابتكار، الإدراك، القدرة على الإتصال، حسن التصرف، رفع روح المعنوية، قوة الشخصية (الزعيبي، 2021).

ب. **نظرية الرجل العظيم:** تكمن هذه النظرية على أن هناك شخص يتصف بمواهب وقدرات فذة تميزه دون غيره. حيث أن هناك أشخاص يتصفون بسمات غير إعتيادية منذ الولادة (الحسيني و الشكرجي، 2014).

تبين دراسة Chisille التي أجريت لإختبار النظرية على توفر سمات للقائد هي: القدرة الإشرافية، الحسم، الذكاء، الإنجاز، الثقة بالنفس، المبادرة. ومن خصائص القادة حسب أنصار هذه النظرية الثقة بالنفس، الذكاء، السيطرة، بعد النظر الشجاعة، العدل (الزعيبي، 2021).

ت. **النظرية الموقفية:** تؤكد هذه النظرية بأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى. حيث ترى هذه النظرية أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف يستدعي الحل وإستطاع أن يتعامل معها أو يقدم حلول مقبولة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الإهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير إهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم (الحسيني و الشكرجي، 2014).

ومن أبرز النظريات الموقفية التي لها الفضل في تطوير هذه النظرية هي نظرية **Fiedler's Theory**:

حيث جمع بين جانبيين أساسيين هما: نمط القيادة وموائمة الموقف القيادي حيث رأى أن موائمة الموقف للنمط القيادي تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- علاقة القائد بالجماعة، وتبرز مدى تقبل الجماعة لقائدها.
- هيكلية المهام، أي تحديد المهام بدقة.

- درجة قوة منصب القائد، وتستمد من السلطات الرسمية المخولة لشاغل المنصب.

وفي دراسة Garcia إنتقد نموذج فليدر، لأنه يتبنأ بفعالية القيادة ولكنه يفشل في شرح العمليات المحددة التي تؤدي إلى الإنجاز الفعال، ومن هنا توصل إلى نظرية المصدر المعرفي، والتي تشير إلى القدرات العقلية والكفاءة الفنية والمعرفة والخبرة. وتهدف هذه النظرية إلى دمج الأفكار المرتبطة بسلوك الموجه، ودافعية العمل، والمصادر المعرفية للقائد، مع أفكار الموقفية للقائد (الزعيم، 2021).

ج. **النظريات التفاعلية:** هي عملية تفاعل إجتماعي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المؤسسة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية (العتوم و كوفحي، 2011).
ومن أبرز النظريات التفاعلية (الزعيم، 2021):

نظرية Thomas Jo: تشير الى أن القيادة الفاعلة هي القيادة المتركرة حول الجماعة، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تعطيه القدرة على التأثير في التابعين في موقف معين. كما حدد سمات القائد أهمها: الذكاء، القدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين، الإلتزان العاطفي، القدرة على القيام بما يتوقعه الآخرون منه، القدرة على التعبير عن الهدف، القدرة على تمثيل مرؤوسيه، العدالة في التعامل مع مرؤوسيه وحل مشاكلهم، بالإضافة إلى سمات خاصة بكل موقف يواجهه القائد. فالقيادة في هذه النظرية التي تتسم بالتفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية:

- شخصية القائد.
- عناصر الموقف.
- حاجات المرؤوسين.

الفرع الثاني: تعريف الإستراتيجية.

ظهرت العديد من التعريف للإستراتيجية منها ما ركز على الجانب الإداري ومنها من ركز على الجانب السياسي والعسكري، حيث أن كلمة استراتيجية لفظة يونانية إشتقت من كلمة إستراتيجيوس (Strategos)، وتعني فن الحرب.

وقد تباينت تعاريف الإستراتيجية وفقاً للنظريات والآراء الشخصية، ومن بين التعريف لمصطلح الإستراتيجية، التعريف الذي قدمه Ansoff يرى أن الإستراتيجية بأنها تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى الطويل، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة ورائه الى تحقيق غاياتها وأهدافها (الزعيم، 2021).

كما عرفها أبو قحف على أنها: " تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل " (القانون، 2016، صفحة 24).

ويعرفها الفريد شاندر الإستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمؤسسة، وإعتماد مسارات العمل وتخصيص المواد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف (Ulwick, 1999).

وتعرف أيضا على أنها: عملية تتوقع المؤسسة من خلالها إحداث تغيرات من شأنها التأثير في مكانتها التنافسية (احمد و مجدل، 2019).

الفرع الثالث: تعريف القيادة الإستراتيجية وأهميتها.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية:

تم تقديم مفهوم القيادة الإستراتيجية لأول مرة بواسطة Hambrick and Mason (1984) لدراسة سلوكيات الإدارة العليا في المؤسسة، وعلى هذا النحو، تناول الباحثون هذا المفهوم من مناهج مختلفة متأثرة بالسياق واللغة والملاحظات والخبرات، وقد تم تناول القيادة الإستراتيجية من منظور الموارد البشرية كقدرة القائد على الإدارة من خلال المرؤوسين ومساعدة المؤسسات على قبول التغيرات التي تبدو دراماتيكية بشكل متزايد والتكيف مع بيئة العمل، كما يرى Lynch للقيادة الإستراتيجية من منظور إدارة المعرفة على أنها قدرة القادة على التواصل والإستماع وفهم الأفراد داخل المؤسسة من خلال نشر المعرفة وصياغة الأفكار المبتكرة وحل المشكلات، وجاء كل من Hitt, Ireland and Hoskisson القيادة الإستراتيجية من منظور مدرسة إدارة التغيير الفكرية التي تضع القيادة الإستراتيجية على أنها قدرة القائد على توقع وتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لإحداث تغييرات إستراتيجية حسب الحاجة (Egwakhe, Adefulu Dada, & Itunuoluwa, 2019).

تعددت آراء الكتاب والباحثين في توضيح تعريف القيادة الإستراتيجية، حيث عرف كل من Michale Hitt and Duane Ireland القيادة الإستراتيجية على أنها قدرة القائد على التوقع والرؤية والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين تطبيق التغيرات التي تساعد على خلق مستقبلاً جيداً للمؤسسة (thomas, Schermerhorn Jr, & Dienhart, 2004).

كما عرف (Clegg and other (2011) القيادة الإستراتيجية بأنها التأثير والعملية التي تسهل وتولد أداء فريق الإدارة العليا لتحقيق أهداف المؤسسة (Egwakhe, Adefulu Dada, & Itunuoluwa, 2019).

ويرى Boal & Hooijberg القيادة الإستراتيجية على أنها القدرة على خلق والحفاظ على القدرات الإستيعابية والتكيفية والقدرة على تمييز الفرص البيئية من خلال حكمتهم الإدارية (Jaleha & Vincent N, 2018).

ويعرفها ثابت على أنها القدرة على إستشراف المستقبل برؤية أكثر وضوحاً، وإبداعاً في تجسيدها، وإستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة (الزهراني، 2018).

ومن خلال التعريف السابقة يمكن أن نعرف القيادة الإستراتيجية على أنها قدرة القائد الإستراتيجي على التصور ورؤية المستقبل بوضوح وصياغة إستراتيجية المؤسسة، والحفاظ على المرونة، وتمكين وتحفيز الآخرين على إحداث التغيير الإستراتيجي اذ لزم الأمر.

ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية:

تسعى كل مؤسسة إقتصادية، على الرغم من إختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والإستمرار والنمو، فالمؤسسات الإقتصادية الناجحة هي التي تعتمد على قيادة إستراتيجية تتميز بالرؤية المستقبلية، وقدرتها على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل إستمرارية المؤسسة ونموها (المربع، 2012).

وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها: غالباً ما تكون مصدراً للإبتكارات، وهذا يتوقف الى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادات الإستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الإبتكارات التنظيمية التي تتضمن

نمط القيادة والممارسة الإدارية، والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة زاد احتمال إحتواء التغيير التنظيمي على الجوانب المتعلقة بتصميم المؤسسة مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم وإنتاجاتهم مما يدعم تطوير المؤسسة. كما أن دعم قدرات المؤسسة على مواجهة التحديات يطلب ألا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فالقيادة الإستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الإستراتيجي للمؤسسة ككل (المربع، 2012).

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الإستراتيجية في النقاط التالية: (موفق، 2013)

- ❖ بناء إستراتيجية تحقق النجاح والإزدهار على المدى الطويل.
- ❖ القدرة على التعامل مع أنواع مختلفة من الأشخاص داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع الجهات التي لا يوجد تفاعل بينها من قبل. كما أنها تعتبر ممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- ❖ إن القيادة الإستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لإضطراب وغموض البيئة، وتقدم رؤية تسمح للمؤسسة بالتطور والإبداع.
- ❖ تطور، وتتم، وتدعم هيكل المؤسسة، الأفراد، رأس المال الاجتماعي، والقدرات التنظيمية، من أجل إستغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب (الزهراء و علالي، 2022).
- ❖ تعمل على إحداث التوازن والموازنة بين ماضي المؤسسة، حاضرها ومستقبلها (سنا، 2020).

المطلب الثاني: القادة الإستراتيجيون.

الفرع الأول: تعريف القادة الإستراتيجيون:

يعد القادة الإستراتيجيون المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المؤسسة. وذلك من خلال صياغة إستراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها (عبده، 2017). حيث يعرف القادة الاستراتيجيون بأنهم المصممين والمسؤولين والمعلمين، الذين يقودون عملية التغيير والتحسين في البيئة للأفضل، ويحققون رؤيتها المستقبلية ورسالتها الإستراتيجية (الرقاد، 2020).

ويعرف القائد الإستراتيجي على أنه ذلك الشخص القادر على سبق الأحداث، والتخيل، والمحافظة على المرونة، والتغير الإستراتيجي، والتعامل مع الآخرين لبدء التغير الذي يخلق القدرة على إيجاد إمكانية النمو المستقبلي (شهيدي و بوسهمين).

ويمكن القول كذلك أن القادة الإستراتيجيون هم الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤية الإستراتيجية لمؤسساتهم، وتصميم هيكلها التنظيمية وفق أغراضها وأهدافها وطبيعتها أعمالها ومواردها، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف تحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة (المربع، 2012).

الفرع الثاني: خصائص القادة الإستراتيجيون:

للقائد الإستراتيجي عدة خصائص كما يلي (الجار و السعدي، 2021):

- ✓ البلاغة، التعبير عن نموذج العمل، الإلزام، الإصلاح الجيد، إستعداد للتفويض والتمكين، إستخدام ذكي للسلطة.

✓ الوعي الذاتي، الشجاعة والقدرة على التصرف، القدرة على التفكير خارج الصندوق، القدرة على الإستماع وفهم الآخرين، الإبتكار.

✓ يكون القائد على درجة عالية من التحدي، القدرة إيجاد الحلول والتفسير بطريقة صحيحة، يمتلك الشجاعة في إتخاذ القرارات، وأن يكون يتميز بمهارة في نشر روح التعاون والثقة وتبادل وجهات النظر مع الجميع.

الفرع الثالث: مهام القادة الإستراتيجيون:

تكمن مهام القادة الإستراتيجيون في النقاط التالية (بالخير و بن قدور، 2021):

- القادة الإستراتيجيون هم من لديهم السلطة في منح الموظفين صلاحية المشاركة في إتخاذ القرارات ومشاركة آرائهم.
- يجب على القادة الإستراتيجيون اليوم التركيز على دمج المنهج النفعي والعملية للتغيير.
- تطوير القيادة ومشاركة العاملين في جميع المستويات.
- إدراك القادة أن التغيير قد يكون تجربة عاطفية يستجيب لها الذين تأثروا بها.
- القادة هم الذين يطرحون مهارات جديدة وأدوات وسلوكيات في طريقة عمل الأفراد من المدراء ومساعدتهم لأنهم هم من يساهم في قيادة المؤسسة.
- قيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال إستراتيجية القوة والإجبار، والإقناع والمشاركة.

المطلب الثالث: خصائص القيادة الإستراتيجية وأهدافها.

الفرع الأول: خصائص القيادة الإستراتيجية:

تصنف القيادة الإستراتيجية من زاوية قدرات القائد الإستراتيجي على النحو التالي (الزهراني، 2018):

■ قدرات تنظيمية: وتشمل:

- القدرة على التوجه الإستراتيجي.
- القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أعمال.
- القدرة على تنظيم الأفراد والمؤسسة.
- القدرة على تحديد نقاط التدخل الفاعلة.
- القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية.

■ قدرات شخصية: وتشمل:

- القدرة الاستيعابية: وهي القدرة على التعلم من خلال إدراك المعلومات الجديدة، وتقييمها وتحليلها ومن ثم تطبيقها.
- القدرة على التكيف: وهي القدرة على التغيير البيئي وذلك بالإفتتاح وقبول التغيير.
- الحكمة الإدارية: القدرة على إدراك وفهم الإختلافات البيئية وذلك بالقيام بالفعل الصحيح في الوقت المناسب.

تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وتحفز الموظفين على العمل في ظل هذه الرؤية، ويمكن إبراز أهم الخصائص الرئيسية للقادة المتميزون وهي كالاتي (القيسي، 2015):

- بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش: وهو أن يمتلك القادة رؤية الإتجاه لسير المؤسسة، وهذا لفصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المؤسسة.
- **الإلتزام:** إلتزام القائد القوي تجاه رؤيته الخاصة، مدعما بالقدوة والقوة.
- **الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل:** إن القادة المتميزون، يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في مؤسستهم.
- **القدرة على التفويض:** يعتبر القادة المتميزون مفوضون ومهرون، حيث إذ لم يلجأوا إلى التفويض سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات.
- **الإستخدام الذكي للقوة:** يميل القادة المتميزون إلى تحري الذكاء في إستخدام جوانب القوة لديهم، وإلتزامهم برؤية محددة. وقدم بيتر كيستيناوم في نموذج (P.Koestenbaum) الماسة للقيادة الإستراتيجية الذي ينطلق من مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة الإستراتيجية في أربع خصائص ومكونات وهي (موفق، 2013):
- **الرؤية:** أن يكون القائد ذا رؤية وأن يتصور المنظور الكلي للمؤسسة، المدى الزمني الأبعد، والأكثر جدية.
- **الحقيقة الواقعية:** أن يكون القائد واقعيًا، وأن يستجيب للوقائع، ويتجنب الأوهام التي تبنى على الأمانى وليس الوقائع.
- **الأخلاقيات:** أن يكون القائد أخلاقيًا، وأن يتسم بالحساسية العالية للأفراد، ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.
- **الشجاعة:** يجب أن يكون القائد شجاعًا، يبادر ويتحمل المسؤولية، ويدعم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.

الفرع الثاني: أهداف القيادة الاستراتيجية:

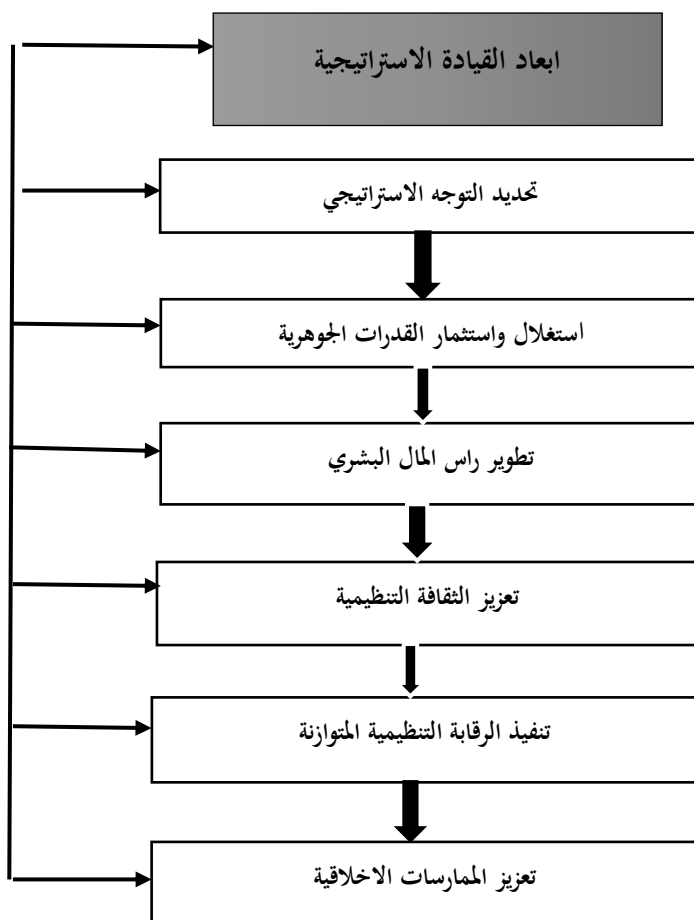
تتمثل اهداف الرئيسة للقيادة الإستراتيجية في النقاط التالية (الرقاد، 2020):

- تبسيط العمليات.
- تعزيز الإنتاجية الإستراتيجية.
- تشجيع الإبتكار.
- تنمية بيئة تشجع الموظفين على أن يكونوا منتجين ومستقلين ودفع أفكارهم إلى الأمام.
- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

المطلب الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية.

يعتبر نموذج Hitt وزملائه من النماذج الأكثر شهرة ويتضمن ستة ممارسات للقيادة الإستراتيجية وهي: تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، إستغلال وإستثمار القدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة. حيث يمكن توضيح بعاد القيادة الاستراتيجية في الشكل التالي (زاهر و علا حمدي، 2020):

الشكل رقم (1): أبعاد القيادة الإستراتيجية



المصدر: (حجير، 2014، صفحة 67).

أ. **تحديد التوجه الاستراتيجي:** يعرف بتحديد التصور الإستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد محتوي إستراتيجية المؤسسة، الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملم، فإذا ما إستطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (سلامة، 2015).

ب. **إستغلال واستثمار القدرات الجوهرية:** إن القدرات الجوهرية والمؤهلات والقدرات المميزة تشير بشكل أساس إلى الموارد والإمكانات التي تعتبر مصدراً للميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين لها. وبهذا فإن حصول المؤسسة على شيء من القدرة الجوهرية وإتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين أن القدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المؤسسة بشكل فردي (سلامة، 2015).

- ت. **تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات والمعارف المتميزة، ويجب ألا يفهم من ذلك أن القيادة بمعزل عن ذلك التطوير، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال إستخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أو الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات وإكتساب المزيد من الخبرات (زابي و بعيطيش، 2021).
- ث. **تعزيز الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية أهم العوامل التي تواجه سلوكيات العاملين في المؤسسة وهي تتكون من القيم والعادات والقوانين والأعراف التي تميز المؤسسة عن غيرها، حيث تسعى هذه الأخيرة لتوجيه سلوكيات الأفراد من خلال تعزيز ثقافة المؤسسة، كما أنها تسمح للعاملين بالعمل بكل حرية وتشجع على دعم الأفكار الجديدة المبتكرة وتشجع العمل الجماعي.
- ج. **تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:** يقصد بها الإجراءات التي يستخدمها المديرون لمتابعة الأنشطة التنظيمية داخل المؤسسة، بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، والمساهمة في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. وتشمل الرقابة التنظيمية الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية، حيث أن القائد الإستراتيجي الناجح هو الذي يمتلك القدرة على تحقيق التوازن بينهما (الريميدي و طلحي، 2019).
- ح. **تعزيز الممارسات الأخلاقية:** تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، فضلا عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة، وفي السياق نفسه فقد اعتبرت هي المبادئ السامية التي تؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المربية بشأن إستخدام النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك يؤثر بعضهم إلتزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المؤسسات الكبيرة (سلامة، 2015).

المبحث الثاني: وظائف وأنماط وأساليب القيادة الاستراتيجية.

المطلب الأول: وظائف القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الإستراتيجية عدة وظائف مختلفة ومنها (القانوع، 2016):

الإدارة من خلال الآخرين:

- ✓ تتضمن إدارة المؤسسة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
- ✓ تساعد المؤسسة في التخلص من المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة في السوق.
- ✓ تقوم القيادة الاستراتيجية بتعلم كيفية التأثير على السلوك الإنساني بكفاءة.
- ✓ قدرة القيادة الاستراتيجية على إدارة رأس المال البشري.
- ✓ ان المسؤولية الجوهرية للقيادة الإستراتيجية الفعالة تتحدد في تعظيم قيمة المؤسسة.
- ✓ أن القادة الإستراتيجيون عليهم مسؤوليات صنع القرارات الأساسية

المطلب الثاني: أنماط القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الإستراتيجية عدة أنماط نذكر منها ما يلي (شاتي، 2017):

1. **نمط الإدارة المشاركة:** وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدتهم مهامهم الإستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وخططها بكل ووضوح، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الإستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة، يمثل هذا النمط أفضل صياغة لممارسة الأدوار القيادية في أية مؤسسة.
2. **نمط الإدارة التنفيذية:** وفي هذا النمط نجد إهتمام أعضاء الجهاز الإداري بالإستراتيجية وعم إهتمام أعضاء الإدارة العليا بها، وهذا يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الإستراتيجية ومساعدته ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى ومساعدته.
3. **نمط الإدارة الفوضوية:** وهنا نجد عدم إهتمام الجميع من الرئيس ومساعدته وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية أي لا أحد يهتم بالإستراتيجية في المؤسسة، وإذا وضعت تكون شكلية على الورق وربما نقلا من مؤسسات مشابهة.
4. **نمط الإدارة التشريعية:** وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع الى المستويات الأخرى والمساعدين، وذلك نظرا لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، او ملكاتهم المميزة، حيث أن هناك إهتمام من أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية ولا يوجد إهتمام من باقي أعضاء الجهاز الإداري.

الشكل رقم (2): أنماط القيادة الإستراتيجية



المصدر: (القيسي، 2015، صفحة 29)

المطلب الثالث: أساليب القيادة الإستراتيجية:

تتمثل أساليب القيادة الاستراتيجية بإستخدام أسلوبين هما: الأسلوب الأنكلو الأمريكي، والأسلوب الفرنسي (المربع، 2012).

1. **الأسلوب الأنكلو الأمريكي:** يعمل هذا الأسلوب على إعتداد التخطيط المسبق من خلال مرحلتين:
 - أ. البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية: تتمثل في الكليات ومعاهد القيادة وذلك من أجل تزويدهم بالمداخل النظرية في فن القيادة، وهذا النوع من التدريب خارج العمل مرتبط بإعداد الكوادر القيادية.
 - ب. البرامج التدريبية في معاهد متخصصة: ويتمثل في تدريب القيادة على كيفية المزوجة بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعويد على ممارسة العمل القيادي، ويهدف هذا العمل من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها.

2. الأسلوب الفرنسي: يهتم هذا الأسلوب بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول، حيث يزج بالمتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات والتخصصات، ثم ينتقل بالمتدربين إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل من خلال الوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة بالمفاهيم القيادية النظرية، وتعد المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا من أهم أدوات الأسلوب الفرنسي في إعداد القيادة الاستراتيجية.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وأسباب فشل القيادة الاستراتيجية.

الفرع الأول: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية عدة عوامل نجاح أهمها (المربع، 2012):

- ✓ إمتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين.
- ✓ التركيز على العاملين لأن في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، وغير ممتعة.
- ✓ طاقة التمكين وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية.
- ✓ سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها.
- ✓ إدارة الوقت، وذلك بإستخدام الأفضل للوقت ولالإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- ✓ الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الإستراتيجي على إشتقاق المعاني من المواقف.
- ✓ الشجاعة وسعة حسم المواقف الحرجة وإتخاذ القرارات الحاسمة عن الضرورة.

الفرع الثاني: أسباب فشل القيادة الاستراتيجية:

هناك العديد من التحديات والمشاكل التي تؤدي إلى ضعف دور القائد الإستراتيجي في المؤسسة وقدرته على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والحفاظ على إستمرارية ونمو المؤسسة ومن هذه الأسباب كما يلي (القانون، 2016):

- قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والإحتياجات.
- ضعف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وقلة دافعيتها للعمل.
- البيروقراطية والجهود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية.
- الإستراتيجية غير المحددة أو غير واضحة.
- غياب الفهم المشترك للإستراتيجية.
- الإفتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المؤسسات نتيجة للإنشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية.
- الخطط الغير المترابطة نتيجة غياب فهم الأفراد لجميع مستويات مؤسستهم في كيفية دعم أدوارهم رسالة وأهداف المؤسسة.
- تركيز القادة على تحقيق النجاح في المدى القصير.
- البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل.
- فقدان التأثير في الآخرين وبصورة أكثر فاعلية.
- فقدان الصورة التي تساعد القادة على الإنتقال من منظور الوظيفة إلى المنظور المؤسسي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم ما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية، حيث تحدثنا عن القيادة والقيادة الإدارية وأهم نظرياتها، وتحدثنا على مفهوم وأهمية القيادة الاستراتيجية فهي تعتبر رؤية المؤسسة الإستراتيجية لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، وتتكون القيادة الإستراتيجية من ست أبعاد هما: تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، إستغلال وإستثمار القدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية. كما تحدثنا عن أهم وظائفها وأنماطها وأساليبها، وعوامل نجاحها والأسباب والتحديات التي أدت إلى فشلها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء

المتوازن

تمهيد:

حتى تتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها في بيئتها الداخلية، لا بد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وانجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات والمتغيرات الخارجية. لذا من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء قادرا على طرح مؤشرات تبين اتجاه وتطوراته المستقبلية (الدين و بلاسكة، 2013)، حيث أن اعتماد المؤسسة على عملية التقييم على المؤشرات المالية وحدها ليست كافية بل أصبحت القناعة لديهم بضرورة الاعتماد على مؤشرات غير مالية، وذلك لتحقيق التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير مالية في عملية التقييم.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث لتقييم ومراقبة التسيير بفضل منظوراتها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) بالإضافة إلى منظورين وهما بعد البيئي والبعد الاجتماعي، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أهم وأشهر أداة لقياس وتقييم الأداء، لأنها تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية. وسنتطرق في هذا الفصل الى:

➤ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

➤ المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

يعد الأداء مفهوماً أساسياً مهماً بالنسبة لمؤسسات الأعمال بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك الذي يثير إهتمام علماء الإدارة والمديرين والعاملين في المؤسسات والشركات، نظراً لكونه مفهوماً جوهرياً وعنصر محورياً لنجاح المؤسسة، وذلك لكونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، ويحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية، ويعكس مدى كفاءة الإدارة والموظفين وإستخدامهم الفعال للموارد المتاحة.

ونحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى مفهوم الأداء وأهميته وأنواعه وإبراز أهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

نتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الأداء، وأهم المصطلحات المتعلقة بمفهومه، وأهميته.

الفرع الأول: تعريف الأداء:

الأداء لغة: يرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة اللاتينية "Performance"، ويذكر أن اللغة الإنجليزية هي التي أعطتها معنى واضحاً ومحدداً (To Perform) وتعني تأدية، إنجاز، تنفيذ، عمل أو نشاط أو مهمة (الزنط ي، 2019).

الأداء اصطلاحاً: هناك العديد من التعريفات للأداء حسب تعدد أهداف وتوجهات الباحثين والعلماء نذكر منها:

تعريف 1: يعبر (Ecclec) عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"، فحسب هذا التعريف يعتبر الأداء مؤشراً مهم لنجاح المؤسسة وإستمراريتها، إذا كانت مؤسسة الأعمال قادرة على تحديد أهدافها بوضوح وتطوير إستراتيجيتها. ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & wiersma) إذ يعبران عن الأداء بكونه " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" (محاد و زغبة، 2020).

تعريف 2: ويعرف أيضاً سليمان الفارس الأداء على أنه: " يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف بإستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين أو في ظل الظروف البيئية المتغيرة" (الفارس، 2010).

تعريف 3: ويرى (داركو) الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (الداوي، 2010).

تعريف 4: ويعرفه (Fericelli AM) " الأداء لا يعبر عنه من خلاله ولكن بعلاقة بمؤشرات النجاح وهو نشاط يؤدي إلى النمو كصورة وليس نتيجة تظهر في زمن معين" (يوسف، 2007، صفحة 33).

تعريف 5: ويعرفه (widad hairout) على أنه: تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وهناك متنوعة من أهدافها، ويمكن فهم هذا الإنجاز بالمعنى الدقيق (النتيجة النتيجة) أو بالمعنى الواسع للعملية (hairout, 2021).

تعريف 6: ويعرف الأداء أنه: "الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة" (الخفاجي و ياغي، 2015).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الأداء على أنه: إنعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والإستمرارية والبقاء وإستغلال الأمثل لجميع مواردها، من أجل تحقيق رضا كافة الأطراف في ظل الظروف البيئية المحيطة.

الفرع الثاني: المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء:

على الرغم من تنوع تعريفات الأداء، هناك مفهومان أساسيان مرتبطان إرتباطاً وثيقاً بالأداء، وهما الكفاءة والفعالية:

1. الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وهي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها وعلى النموذج المستخدم في الدراسة" (الكريم، 2012)، وتعرف أيضاً على أنها "قياس درجة أو مستوى تحقيق أهداف الوحدة" (السعدون، 2017)، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة (الداوي، 2010).

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

2. الكفاءة:

يعد مفهوم الأداء مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية، لإرتباطه إرتباطاً وثيقاً بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثم بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة. (بوجان، 2015) "وتعرف الكفاءة بأنها إنجاز الاعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير الى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد بنسبة المخرجات للمدخلات". (هجيرة، 2005)

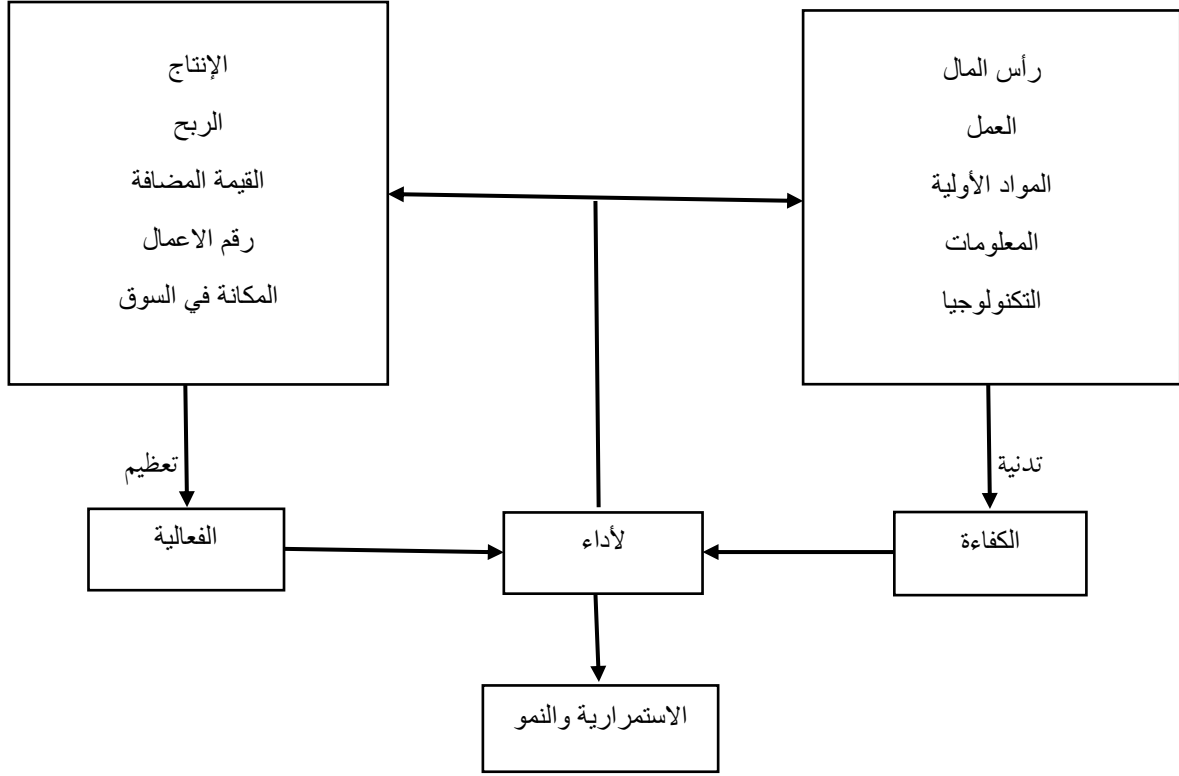
وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

من الباحثين من يرى مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"، وعلى خلاف ذلك هناك من ركز على الكفاءة لوحدها حيث عرف الأداء بأنه "الأهداف او المخرجات التي يسعى النظام الى تحقيقها". (مرهوده، 2001)

وبالتالي يمكن أن نوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: (مزهوده، 2001، صفحة 88)

الفرع الثالث: أهمية الأداء:

تولي مؤسسات الأعمال ذات الأداء أهمية كبيرة للإدارة الإستراتيجية، ويمكن مناقشة أهميتها في هذا المجال من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا (Theoretical) وتجريبيا (Empirical) وإداريا (Managerial). فمن الناحية النظرية يمثل الأداء إختبارات زمنية للإستراتيجية التي تتبعها الإدارة، من وجهة نظر تجريبية تظهر أهمية الأداء من خلال إستخدام معظم دراسات والأبحاث الخاصة بإدارة الأداء الإستراتيجي لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فتظهر بوضوح من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز لإدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه. (إدريس و خالد محمد، 2007)

وإن للإداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة ويمكن توضيح أهمها كما يلي:

✚ يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة (الكريم، 2012).

✚ يعتبر الأداء البنية الأساسية في تركيب المؤسسات وهو النصر الذي تترقى به المؤسسة أو تتدهور (الكريم، 2012).

يعتبر الأداء بمثابة الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم إتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة. (إسماعيل، 2016)

يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب (الداوي، 2010، صفحة 217).

تساعد نتائج الأداء في الكشف على ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح عن الموارد، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات ومدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة لها على النحو اللازم. (الفارس، 2010)

يعتبر الأداء من المؤشرات المهمة التي تبنى عليها العديد من القرارات والتي تحدد إتجاه تقدم المؤسسة سلبا أو إيجابا، ومدى قدرة الاقتراب أو الإبتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. (الصغير، 2014)

المطلب الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد الأداء وإبراز أهم العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أبعاد الأداء:

هناك بعدين للأداء يتمثل في البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي وهما كما يلي (الداوي، 2010):

1. **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الإقتصادية.
2. **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات وهي قسمين أساسيين المتمثلة في: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

1. **العوامل الداخلية:** تنتج عن تفاعل عناصر الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يحدث فيها تغيرات تسمح بتعظيم آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية (بريش و يحيوي، 2012). ومن أبرز هذه العوامل ما يلي: (قريشي، 2014).

أ. العوامل التقنية:

وهي القوى والمتغيرات المختلفة التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي:

- ✓ نوع التكنولوجيا المستعملة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. العوامل البشرية:

وهي القوى والمتغيرات المختلفة التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم ما يلي:

- ✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- ✓ مستوى تأهيل أفراد.
- ✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ نظامي السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- ✓ نوعية المعلومات.

2. العوامل الخارجية: وهي مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل

فرص يسمح إستغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها

لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد (بريش و جياوي، 2012).

وتنقسم هذه العوامل إلى: عوامل إقتصادية، عوامل إجتماعية وثقافية، عوامل سياسية وقانونية، عوامل تكنولوجية (فريشي، 2014).

أ. العوامل الإقتصادية: وتنقسم هذه العوامل إلى: عوامل إقتصادية كلية مثل: الفلسفة الإقتصادية للدولة، معدلات نموها،

سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، وعوامل إقتصادية جزئية مثل: وفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة

المنافسة، مستويات الأجور في القطاع... الخ.

ب. العوامل الإجتماعية وثقافية: تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، وتضع

السياسة التي تساعد على إشباع هذا الحاجات، وأن تنمي فيهم دافع الإبتكار والتجديد والإنجاز والتحصيل، كما تؤثر على

أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك على السلوك الإداري والتنظيمي، وتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم، الأهداف، العادات... الخ.

ت. **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر هذه العوامل عنصرا مهما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وإنعكاسات تغيراتها السريعة على أدائها، ومن بين هذه الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، إنتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم... الخ.

ث. **العوامل التكنولوجية:** ومن أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الإختراع... الخ، وعلى المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها، وأن دورها لا ينحصر على المتابعة فقط بل يتعدى الى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها وهذا لتكون سباقا في الإبداع والتحسين المستمر لأنشطتها المختلفة.

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء.

تعددت تصنيفات الأداء بتعدد وجهات النظر، حيث يتم تصنيف الأداء وفقا للمعايير من بينها، معيار الشمولية، معيار المصدر، معيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

1- حسب معيار الشمولية: قسم الأهداف إلى كلية وأخرى جزئية كما يلي (مزهوده، 2001):

1.1- **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي في الإنجازات التي ساهمت في جميع الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا نستطيع حيازة وظيفة عن بقية الوظائف في إنجازها، وبهذا يتطلب مساهمة جميع وظائفها، وهذا النوع من الأداء يمكن الحديث عنه في كيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية، الربح، الشمولية، النمو. الخ.

1.2- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، حيث يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة بمثابة نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية. وإن نجاح المؤسسة عموما يعتمد على أداء كل جزء من أجزائها وهذا يساعد المؤسسة في تحسين وتطوير وتحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتسلسل.

2- حسب معيار المصدر: ينقسم هذا المعيار إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي: (عشي، 2002)

2.1- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، وينتج من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء افراد المؤسسة.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستخدام إستثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** يكمن في فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة.

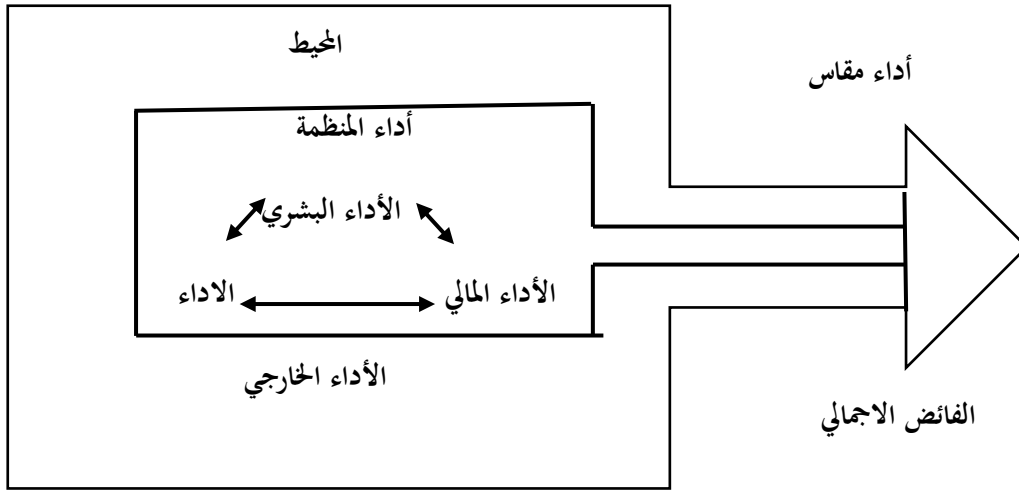
فالأداء الداخلي هو الأداء المستمد من الموارد اللازمة لإدارة نشاطه، مثل الموارد البشرية والمالية والمادية.

2.2- **الأداء الخارجي:** "هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة"، وهنا المؤسسة ليست المتسببة فيه لكن البيئة الخارجية للمؤسسة هي التي تولده لأنها يصعب عليها التحكم فيه، وهذا النوع من الأداء يظهر في النتائج الجيدة

التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة لإرتفاع رقم أعمالها وإرتفاع القيمة المضافة، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً.

يمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: (عشي، 2002، صفحة 18).

يوضح الشكل الأداء الداخلي للمؤسسة والأداء الخارجي، ومنه يتضح قياس أداء المؤسسة يسمح لنا بمعرفة وضعية المؤسسة من خلال معرفة عوامل الفائض المحقق، وإستمرارية المؤسسة وبقائها مرتبط بالأداء الداخلي عكس الأداء الخارجي الذي قد يكون تهديد للمؤسسة بعد أن كان فرصة.

3- حسب معيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بعنصر التنظيم، ويتم تقسيم الأداء بالنسبة لهذا المعيار نسبة للوظائف داخل المؤسسة وهي كما يلي: (الهواسي و البرزنجي، 2014).

3.1- أداء وظيفة العمليات: هي العمليات التي تحول مواد الخام (مدخلات) إلى مخرجات أو خدمات يحتاجها الزبون أو المستخدم لتحقيق أهداف معينة، وهي إنتاج الكمية المناسبة بمستوى الجودة المناسب في مدة زمنية محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

3.2- أداء وظيفة التسويق: وهي مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل وإشباع حاجات الزبائن ورضا العملاء ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المؤسسة، كالإنتاج والتمويل والبيع.

3.3- أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعني إختيار الموظفين ذو كفاءة عالية للعمل في المؤسسة مع الحفاظ على الموظفين الحاليين وذلك بوضع برامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والموظفين بهدف الحصول على أفضل أداء.

3.4- أداء الوظيفة المالية: هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الأموال والإستخدام الأمثل لهذه الأموال من أجل تحقيق الأهداف، وتتعلق بإدارة إستثمارات المؤسسة بشكل يعظم العائد على هذه الإستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل بطريقة تؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال إلى الحد الأدنى.

3.5- أداء وظيفة البحث والتطوير: هو عمل إبداعي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة بما في ذلك معرفة الانسان، والثقافة والمجتمع، وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة لمواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن.

3.6- أداء وظيفة العلاقات العامة: هي العلاقة التي تربط المؤسسة بالعاملين داخل المؤسسة والزبائن والمؤسسات المنافسة وصناع القرار ووسائل الاعلام والمساهمين خارج المنظمة.

4- حسب معيار الطبيعة: يصنف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تقني أو سياسي أو ثقافي: (مزهوده، 2001).

4.1- الأداء الاقتصادي: تستند الأهداف الاقتصادية على وجود الأداء الإقتصادي، وهو المهمة الأساسية للمؤسسة والتي يتجسد في الفوائض التي تحققها من خلال تعظيم مخرجاتها وتقليل مستويات إستخدام مواردها.

4.2- الأداء الاجتماعي: على الرغم من أن الأهداف الاجتماعية هي في الواقع قيود مفروضة من قبل كل من المجتمع الداخلي والخارجي، فإن سعي المؤسسة لتحقيقها يعتمد على أدائها الاجتماعي وتحقيقها يتوافق مع الأهداف الاقتصادية، وبالتالي يرتبط الأداء الإقتصادي والاجتماعي بمؤسسة ناجحة تعرف كيف تصل إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

4.3- الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي: ترغب المؤسسة في السيطرة على مجال التكنولوجيا معين أو تسعى إلى خلق ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها من خلال خلق أنماط جديدة، أو قد تحاول التأثير على النظام السياسي الحالي للحصول على إمتيازات لصالحها.

المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء ومؤشرات قياسه.

الفرع الأول: قياس وتقييم الأداء:

تعكس عملية قياس وتقييم الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لاسيما طويلة المدى من خلال إستغلال كافة مواردها المتاحة وعليه، فإن عملية تقييم الأداء مهمة للغاية بالنسبة للمؤسسة، حيث تتيح لها معرفة وضعيتها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيها، أما بالنسبة لعملية القياس فهي مهمة، لأنها عملية رصد وتقييم، وبالتالي لا يمكن أن يكون هناك تطور وتحسين على مستوى المؤسسة دون قياس وتقييم للأداء.

أولاً: قياس الأداء:

إن قياس الأداء هو عملية أساسية للمؤسسات من جميع الأنواع سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، ومنه سنتطرق إلى تعريف قياس الأداء وأهميته.

أ. **تعريف قياس الأداء:** ويتم تعريف عملية قياس الأداء على أنها مجموعة من الإجراءات لتقييم الإنجازات العملية لجميع مستويات المؤسسة (إسماعيل، 2016، صفحة 126).

ويعرف أيضاً على أنه "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي إتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالباً باستخدام المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة" (عاشور ح.، 2015).

ويعرف على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً" (بوجان، 2015).

ب. **أهمية قياس الأداء:** تكمن أهمية القياس فيما يلي (إدريس و خالد محمد، 2007):

- ✚ تركز على الإهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ✚ يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف.
- ✚ يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- ✚ يحسن واقع الإتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الإتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومعاملها.
- ✚ يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليها.
- ✚ يشجع على التوجه الفعال نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الأستناد عليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- ✚ يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الإهتمام والتركيز ولعلا من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

ثانياً: تقييم الأداء:

تعددت وتنوعت تعاريف تقييم الأداء وإختلفت بين الباحثين إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد، وسنتطرق إلى تعريف تقييم الأداء وأهميته ومراحله.

1. **تعريف تقييم الأداء:** ينظر لتقييم الأداء على أنها: "جزء من عملية الرقابة، وأن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم إتخاذ قرارات جديدة" (رضوان، 2013).

وتعرف أيضاً أنها: "عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة عن طريق إستخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة أو الرجوع معايير ثابتة، غالباً ما تكون نتيجة تجريب طويل" (ماضي، 2018).

ويعرف تقييم الأداء انه: " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل وبترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديتهم أو فصلهم والإستغناء عنهم" (عودة و يوب، 2019).

2. أهمية تقييم الأداء: تظهر أهمية الأداء في عملية تقييم أداء العاملين والتي تكمن من خلالها المنظمة فيما يلي:

✚ أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن الوثائق الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا مهما في دعم سلامة موقفها في حالة شكوى الموظفين من القرارات التي تؤثر الترقية أو إنهاء الخدمة (عودة و يوب، 2019، صفحة 106).

✚ تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيدا لإلتخاذ القرارات حول ترقيتهم (عودة و يوب، 2019، صفحة 106).

✚ كما تتمثل أهمية تقييم الأداء من خلال عملية التغذية العكسية حيث تم من خلال جلسات تنقل عبرها نتائج عملية تقييم الأداء وتوضيح نقاط القوة والضعف لدى العامل أو الموظف وذلك بغرض تقويمه نحو مسار صحيح (محمد ن.، 2014).

3. أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي (رضوان، 2013):

✚ تحسين الأداء والإنتاجية.

✚ معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المؤسسة.

✚ تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

✚ التغذية العكسية للمنظومات الفرعية والنظام ككل للرقابة الوقائية.

✚ توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد.

✚ زيادة القيمة المضافة والفاعلية التنظيمية.

✚ يهدف إلى تقرب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء.

4. مراحل تقييم الأداء:

يمكن حصر مراحل عملية تقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل: جمع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية التقييم، قياس الإنجاز الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، تحديد الإنحرافات وإجراء العمليات التصحيحية، وهي كالتالي:

أ. مرحلة جمع المعلومات والبيانات اللازمة: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المعلومات والبيانات والتقارير الضرورية، والتي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية وهي: الملاحظة الشخصية، التقارير الشفوية، التقارير الكتابية، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي فترة زمنية معينة (الصغير، 2014).

ب. **مرحلة قياس الإنجاز الفعلي:** وهي عملية من خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضا من تقديرات المديرين التنفيذيين والمشرفين عند إنجاز مختلف الخطط والبرامج الإدارية (رضوان، 2013).

ت. **مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** بعد مرحلة قياس الإنجاز الفعلي، تقوم المؤسسة بالتوصيف الدقيق للانحراف التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك إنحرافات غير مقبولة عن معايير الإنجاز الموضوعية، فسيتم توجيه نحو الخطوة التالية. في حالة توافق النتائج مع المعايير تنتهي سلسلة مراقبة الإدارة عند إسترجاع المعلومات، أي عن تلك الخطوة (رضوان، 2013).

ث. **تحديد الإنحرافات وإجراء العمليات التصحيحية:** وفي هذه المرحلة يتم معرفة أسباب الاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أو إنحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات (الصغير، 2014).

ومن الأسباب التي تؤدي إلى الاختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة ما يلي (الصغير، 2014):

- عدم الدقة في تحديد الأهداف الكمية والنوعية.
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ والاستراتيجية.
- وجود خلل في التنظيم الحالي الذي يتم تنفيذه في إطار تنظيم الخطة.
- عم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.
- غياب عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج.

تقوم المؤسسة بعد معرفة الأسباب ومكان الخلل بمعالجته وتعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة.

مفهوم المؤشر وخصائصه:

عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف (بريش و يحيوي، 2012).

ويعرف المؤشر بأنه: " عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف، وبما يسمح بتقييم النتائج" (بوجمان، 2015).

وبالإستناد إلى التعريف تتميز مؤشرات قياس الأداء بالخصائص التالية (بريش و يحيوي، 2012):

- سهولة فهم القياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من في المؤسسة خاصة العاملين منهم إستعمالها، وإذا غابت مثل هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المؤسسة حو عناصر لا يفهمونها.
- تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

- الإعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الإستعمال كوسائل مساعدة على إتفاق القرارات.
- بما أن كل قطاعات المؤسسة معينة بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم.
- يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.
- إمكانية وضرة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

أولاً: مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

- **مؤشرات الإنتاج:** تختص مؤشرات الإنتاج بالجوانب المتعلقة بالإنتاج حيث تركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة وكذلك مستوى إستغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المتحققة من قبل المؤسسة الصناعية وأهم هذه المؤشرات هي (القريشي، 2001، صفحة 236):

$$100 \times \frac{\text{قيمة الانتاج المتحقق بالاسعار المخططة}}{\text{قيمة الانتاج المخطط}} = \text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما إرتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على إرتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية لدى المؤسسة والعكس صحيح.

$$100 \times \frac{\text{قيمة الانتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الانتاج المتحقق للسنة السابقة}} = \text{نسبة تطور الإنتاج}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

- مؤشرات الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية أداة يستعملها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، ويقصد بها الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج بما تتضمنه من (موارد بشرية، معدات، مواد أولية، رأس مال، معلومات) من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات. وترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، الجودة (زرقون و عرابة، 2014).

تعتبر دالة الإنتاج من أبرز المقاييس الإنتاجية الكلية. أما المقاييس الجزئية فيمكن إحتسابها من خلال حاصل قسمة قيمة الإنتاج أو القيمة المضافة على أحد عوامل الإنتاج (القريشي، 2001).

ومن أهم مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي (القريشي، 2001):

$$100 \times \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين في المنشأة}} = \text{إنتاجية العمل}$$

ويمثل هذا المقياس متوسط إنتاجية العمل، حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الانتاجية.

$$\blacksquare \text{ إنتاجية رأس المال الثابت (المكائن والمعدات) } = 100 \times \frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{قيمة المكائن و المعدات}}$$

$$\blacksquare \text{ إنتاجية رأس المال } = 100 \times \frac{\text{قيمة الانتاج (او القيمة المضافة)}}{\text{راس المال المستثمر (الاصول ثابتة + رأس المال العامل)}}$$

$$\blacksquare \text{ إنتاجية الاجر } = 100 \times \frac{\text{قيمة الانتاج بالاسعار الجارية}}{\text{مجموع الاجور و الرواتب}}$$

ومنه كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجور، أي مساهمتها في خلق قيمة الإنتاج.

- **المؤشرات المالية:** إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو لتقييم أداء الشركة الصناعية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة من جوانب نشاطها مثل: قوتها وقابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد على إستثماراتها، وكذلك قابليتها على مواجهة إلتزاماتها بشكل فعال، وقابليتها على جمع موارد جديدة ومواجهة المشاكل الداخلية والخارجية (القريشي، 2001).

وتصنف المؤشرات المالية إلى 4 معايير وهي: الربحية، والسيولة ومؤشرات النشاط والمؤشرات الهيكلية.

- **الربحية:** هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

$$\text{أ. نسبة تحقق اجمالي الأرباح المخططة} = 100 \times \frac{\text{اجمالي الربح المتحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}}$$

$$\text{ب. نسبة تطور اجمالي الأرباح} = 100 \times \frac{\text{اجمالي الارباح المتحققة للسنة الحالية}}{\text{اجمالي الارباح المتحققة للسنة السابقة}}$$

ويقاس هذا المؤشر مدى التطور الحاصل في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{ج. معدل عائد راس المال} = 100 \times \frac{\text{الارباح الاجمالية (او الصافية)}}{\text{راس المال المستثمر}}$$

ويعكس هذا المؤشر العائد الذي يحصل عليه المستثمر.

$$\text{د. معدل العائد على صافي الثروة} = 100 \times \frac{\text{الارباح الاجمالية (او الصافية)}}{\text{صافي ثروة المالكين}}$$

ويعتبر هذا المؤشر بديلا لمعدل العائد على رأس المال وهو أيضا مؤشر للربحية طويلة الأمد ويبين عائد إستثمارات المالكين للشركة أنفسهم.

$$هـ. هامش الربح الصافي = 100 \times \frac{\text{الصافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$و. هامش الربح الإجمالي = 100 \times \frac{\text{اجمالي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$ز. هامش التشغيل = 100 \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{اجمالي كلف التشغيل}}$$

إن مؤشرات الثلاث أعلاه تمثل كلها مؤشرات للربحية قصيرة الأمد وكلها تعكس كفاءة العمل لدى المؤسسة.

- **السيولة:** يمثل قدرة المؤسسة الإنتاجية على مواجهة إلتزاماتها الجارية، ومقدار السيولة الممكن التصرف بها لمواجهة هذه الإلتزامات، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة:

$$\frac{\text{الاصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{النسبة الجارية}$$

$$\frac{\text{الاصول الجارية-الخزين}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{نسبة الأصول السريعة}$$

وهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة، وفكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة توقف المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لدى المؤسسة لمواجهة إلتزاماتها الجارية عن طريق ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزون وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتاً ولهذا يستبعد المخزون من النسبة أعلاه.

- مؤشرات النشاط:

من المؤشرات الشائعة في هذا المضمار هي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = 100 \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الاصول}}$$

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي رأس المال الثابت}} = \text{معدل دوران صافي رأس المال الثابت}$$

حيث كلما إرتفع المعدل كلما دل على إرتفاع كفاءة استغلال رأس المال الثابت.

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{رأسمال التشغيل}} = \text{معدل دوران رأس المال التشغيل}$$

- **المؤشرات الهيكلية:** وتبنى هذه المؤشرات هيكل الخصوم والأصول في المؤسسة، وتعكس العلاقة بين المصادر المختلفة ونمط إستخداماتها وأهم هذه النسب ما يلي:

$$\frac{\text{اجمالي القروض (طويلة وقصيرة الاجل)}}{\text{راس المال المستثمر}} = \text{نسبة الديون في الأصول}$$

وتجدر الإشارة إلى أن إرتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المنظمة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

$$\frac{\text{اجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (اي راس المال المدفوع زائدا الاحتياطات)}} = \text{نسبة الديون الى حقوق الملكية}$$

- مؤشرات المبيعات وكفاءة الادارة:

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالاسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} = \text{نسبة تحقيق خطة المبيعات}$$

حيث كلما ترتفع هذه النسبة كلما تعكس قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة بهذا الخصوص.

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} = \text{نسبة تطور المبيعات}$$

ويمثل هذا المؤشر مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\frac{\text{تكلفة المبيعات و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{معدل كلفة البيع والتوزيع}$$

حيث كلما انخفضت هذا النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل المصاريف.

$$\frac{\text{مصروفات الادارة}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{كفاءة الإدارة}$$

حيث كلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك الى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق المبيعات بأقل قدر من المصاريف.

ثانيا: أنظمة قياس الأداء الحديثة:

إن التصورات التي اتسمت بها مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة، واتسامها كذلك بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الإتجاه نحو إستخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية (بوجمان، 2015).

1. المؤشرات الغير مالية. (المؤشرات الجديدة)

المؤشرات الجديدة لقياس الأداء لاقت نقاشاً واسعاً في الأدبيات ذات العلاقة خاصة في العشرين سنة الأخيرة، حيث شكلت هذه المؤشرات غير المالية ثورة في أدبيات قياس الأداء وهذا ما نتج عنه نشر عشرات المقالات من المقالات خلال العشرين سنة الأخيرة. هذه المؤشرات، بالإضافة إلى الخاصية التي تميزها عن المؤشرات التقليدية أنها غير مالية، هي الخصائص التالية: أنها تتعلق بالإنتاج والعمليات، هدفها التحسين، عدد المؤشرات.

2. **أنظمة القياس الحديثة للأداء:** هي عبارة عن أنظمة متوازنة، أي تستعمل المؤشرات المالية وغير المالية في نفس الوقت، وترتبطها بإستراتيجية المؤسسة وهذا ما يدعم الأداء التنظيمي، أي هي أنظمة تعتمد عدة مؤشرات متنوعة تعني بالعديد من مكونات النظام الإنتاجي من أشهر أمثلتها نظام بطاقة الأداء المتوازن (بوريش، 2017).

ومن بين أهم المتغيرات الجديدة المستعملة في مواجهة تقلبات المحيط والتي تعتمد أنظمة الأداء الحديثة هي: الوقت، الجودة ورضا المستهلك أو بصفة عامة رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (بوريش، 2017).

ومن أنظمة قياس الأداء المتكاملة نجد نظام بطاقة الأداء المتوازن "BSC" وستتطرق إليها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم النقاط لبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في: النشأة، التطور التاريخي لها، مفهومها، أهميتها، أبعادها، ومميزات ومعيقات تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية 1983، وكتب Robert Kaplan عن كيفية قياس أداء المؤسسة، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية. وفي سنة 1987 قام كل من Kaplan & Johnson بنشر كتاب بعنوان "Relevance Lost" حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي. (نادية و بلعجوز، 2017).

وفي عام 1990 ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد رجلين: Robert Kaplan أستاذ في جامعة هارفارد، و David Norton مستشار من منطقة بوسطن، حيث أنهم قاد دراسة بحثية لعشرات الشركات لاستكشاف طرق جديدة لقياس الأداء. والدافع من هذه الدراسة هو الاعتقاد المتزايد بأن المقاييس المالية للأداء كانت غير فعالة لمؤسسة الأعمال الحديثة. وكانت هذه الدراسة إلى جانب الباحثان مقتنعة بأن الاعتماد على المقاييس المالية للأداء يؤثر على قدرتها على خلق القيمة (Niven, 2002).

الفرع الثاني: أجيال تطور بطاقة الأداء المتوازن:

ويكمن توضيح تطور بطاقة الأداء المتوازن في ثلاثة أجيال التالية:

أولاً: الجيل الأول (1992-1996): تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، وتم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. وأن هذا الجيل تجسد في إضافة أربعة منظورات أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي ويتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. وتم إقتراح ربط رؤية الأهداف بمنظورات البطاقة ليساعد في إختيار وإستخدام قياسات تشجيع موازنة الأداء، وقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقة السبب والنتيجة بين أهداف المؤسسة. (عاشور م.، 2013)

وتميزت هذه المرحلة كما يلي: (السعدون، 2017)

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
- إعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور.
- ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية.

ومن المزايا التي تميزت بها هذا الجيل إلا أنه قد تم إكتشاف صعوبات عملية مرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن وظهرت الحاجة إلى

سد الثغرات المتمثلة في: (الشراوي، 2018)

- عدم وضوح تعريق بطاقة الأداء المتوازن.
- قصور علاقة السببية بين المنظورات الأربعة وذلك لعدم تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط وظهور مفهوم الربط بين الأهداف الإستراتيجية بين المنظورات.
- عدم ملائمة المقاييس المستخدمة والحاجة إلى فترة وتجميع هذه المقاييس في صورة تعكس الأهداف الإستراتيجية لكل منظور.

ثانياً: الجيل الثاني (1997-2000): تحددت ملامح الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن في ثلاثة خصائص مستمدة من محاولة

معالجة أوجه القصور في الجيل الأول وهي: (الشراوي، 2018)

- استخدام مدخل الأهداف الاستراتيجية المحددة كأساس لاختيار المقاييس الملائمة: في الجيل الأول كان اختيار المقاييس الملائمة يعتمد على المدخل الموقفي كأساس، مثل:
 - لكي ننجح ماليا كيف نبدا امام حملة الأسهم؟
 - بماذا يجب ان نتفوق؟
 - هل يمكن الإستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

وبقدر السرعة التي إعترف بها Kaplan & Norton بأن هذا المدخل نقطة ضعف واضحة في إختيار المقاييس الملائمة، بنفس السرعة التي قاما بها بإحلال مفهوم الأهداف الإستراتيجية الملائمة لإختيار المقاييس الملائمة، حيث إن الهدف الإستراتيجي يعطي تبريرا مقنعا لإختيار مقياس ما عن غيره من مجموعة المقاييس البديلة المتضمنة في كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

- استخدام نماذج الربط الاستراتيجي "خرائط الاستراتيجية": عرض Kaplan & Norton مفهوم السببية سنة 1992 باعتباره أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن من خلال توضيح الروابط بين المنظورات الأربعة وإيجاد الطرق التي تعرض علاقة السببية بين المقاييس دون تقديم مبررات. وفي هذا الصدد تم تقديم وصف لروابط بين المقاييس، وبين الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال نماذج الربط الاستراتيجية التي أطلق عليها الخرائط الإستراتيجية Strategy Maps.

- تصميم نظم التقرير البرمجية لبطاقة الأداء المتوازن: تتطلب عملية صياغة وتشغيل بطاقة الأداء المتوازن بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لإستخدام نظم التقرير البرمجية لتعزيز عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الاستراتيجي، ويتم ربط هذا النظام آليا بمسارات تدفق المعلومات، سواء من أعلى إلى الأسفل أو العكس، الأمر الذي يساعد على التشخيص السريع والتدخلات المتلاحقة لعلاج المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة التطبيق.

ثالثا: الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن 2001-حتى الآن: بجانب الخصائص التي أفرزها كل من الجيل الأول والثاني لبطاقة الأداء المتوازن، تحددت وما زالت تتحدد ملامح الجيل الثالث في ثلاثة خصائص نتجت من محاولات تهذيب الجيل الثاني بملامح تؤكد تحسين الأداء الوظيفي وتدعيم الملائمة الاستراتيجية للبطاقة وهذه الخصائص كما يلي:

- إستحداث قائمة الغايات: تمثل قائمة الغايات النتائج المقدمة خلال مدة زمنية طويلة الأمد، وهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تصور الأهداف الإستراتيجية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن، ويمثل هذا البيان في نفس الوقت قانون البداية الذي يجب الإلتزام به من خلال حتمية العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة، وهي كالآتي:

- سهولة تحديد وإختيار الأهداف الإستراتيجية.

- تعيين مناطق عدم الإتساق عن إستخلاص الصورة العامة للأهداف الإستراتيجية.

- سهولة الربط بين الإفتراضات التي تقوم عليها علاقة السببية.

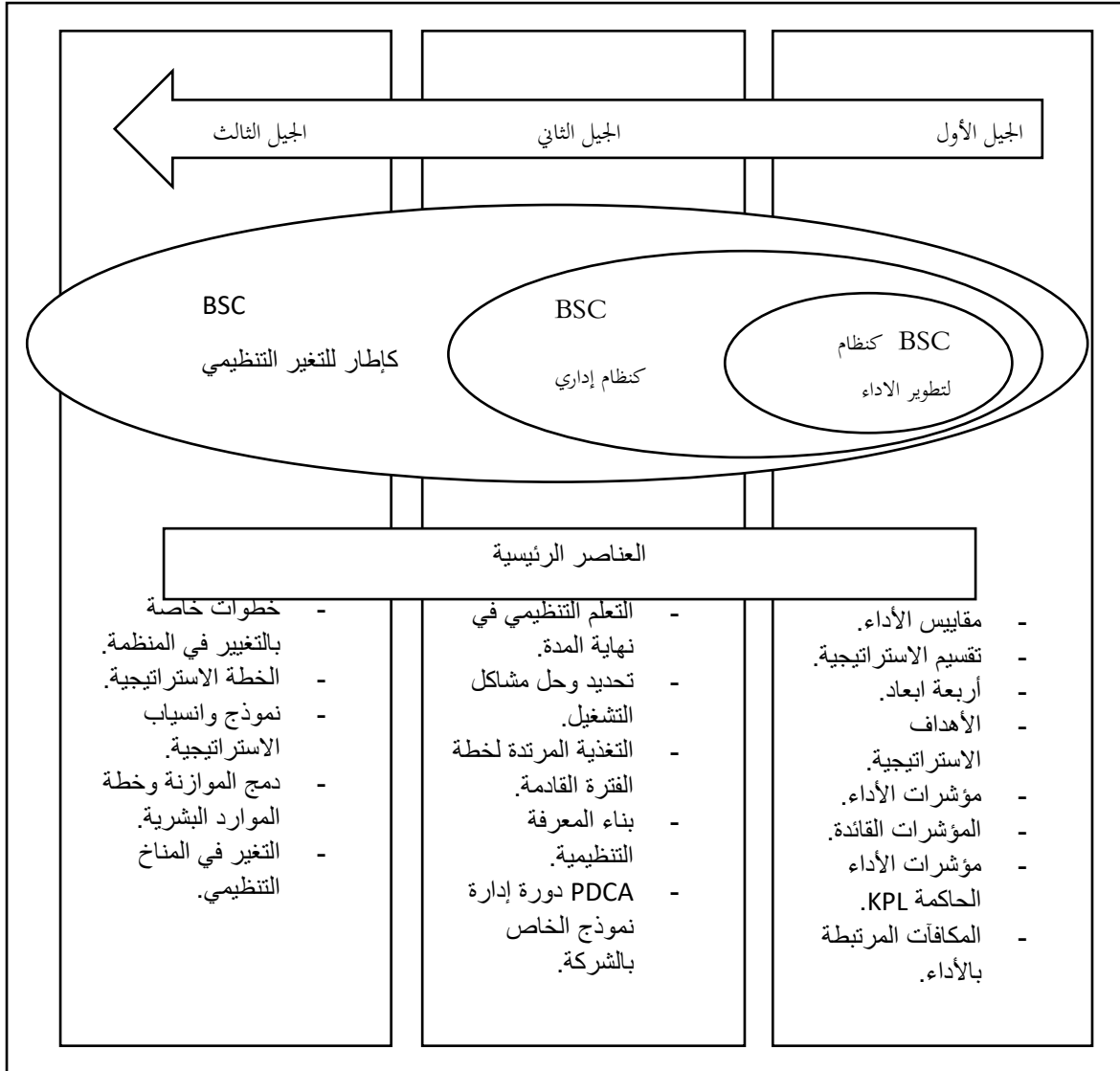
- تعد نقطة مرجعية مفيدة عند تنفيذ الأهداف التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- التركيز على نماذج الربط الاستراتيجية ثنائية المنظورات: وذلك بدمج كل من منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء في منظور واحد، وسميا منظور النواتج، ودمج أيضا منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو في منظور واحد، وسميا بمنظور النشاط.

- استحداث مكتب إدارة الاستراتيجية: إنشاء وحدة إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي تتبع مجلس الإدارة مباشرة سميت بمكتب إدارة الاستراتيجية لإحتواء فجوة القصور في الأداء الإستراتيجي.

يمكن توضيح تطور بطاقة الأداء المتوازن في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): تطور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: (العمرى، قياس الأداء في القطاع الحكومي، مدخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، 2009).

الفرع الثالث: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت وتنوعت تعريفات بطاقة الأداء المتوازن بكثرة نذكر منها:

التعريف 1: تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية". (الخفاجي و ياغي، 2015، صفحة 43)

التعريف 2: وعرف كل من Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ و خارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط وإتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة". (محاد و زغبة، 2020، صفحة 61)

التعريف 3: وتعرف أيضا على انها: " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة". (فرح، 2020، صفحة 52)

التعريف 4: ويعرف BSC على انه: نظام تخطيط وإدارة إستراتيجية يستخدم لمئات أنشطة الاعمال مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة ومراقبة أداء المؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. (Kiriri, 2022)

التعريف 5: وتعرف على انها: " أداة تتكون من مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء، تمكن الوحدة الاقتصادية من ترجمة استراتيجيتها الى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، والزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية". (جوادي و عبد الحسين كاهيت، 2023، صفحة 239)

تعمل البطاقة كما يدل اسمها على تحقيق التوازن بين جملة من التركيبات التي بنيت عليها البطاقة، وأهمها: (بوطورة، صولي، و الوافي، 2023)

- التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.
 - التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة والمتوسطة وطويلة الأمد داخل مختلف مقاييس الأداء.
 - التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلا، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساسا في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.
- ومن خلال التعاريف السابقة نعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: نظام يعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة الى جملة من الأهداف قابلة للقياس لتحقيق الترابط وإتصال بين إستراتيجيات الأعمال، من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لكل بعد من أبعادها، وذلك من اجل إعطاء صورة واضحة ومتكاملة لأداء المؤسسة.

الفرع الرابع: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

- تعرضت بيئة الاعمال داخل وخارج المؤسسات الصناعية لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء مما أدى الى الإتجاه نحو تطبيق مقياس الأداء المتوازن ومن أبرز هذه المتغيرات كما يلي: (عوض، 2009)
- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.
 - ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات.
 - ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف مؤسسات الاعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة.

- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل إتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج، ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وفلسفة التوقيت المنضبط للمخزون والإنتاج، والجودة الشاملة.
- تركيز إهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الاجل.

الفرع الخامس: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

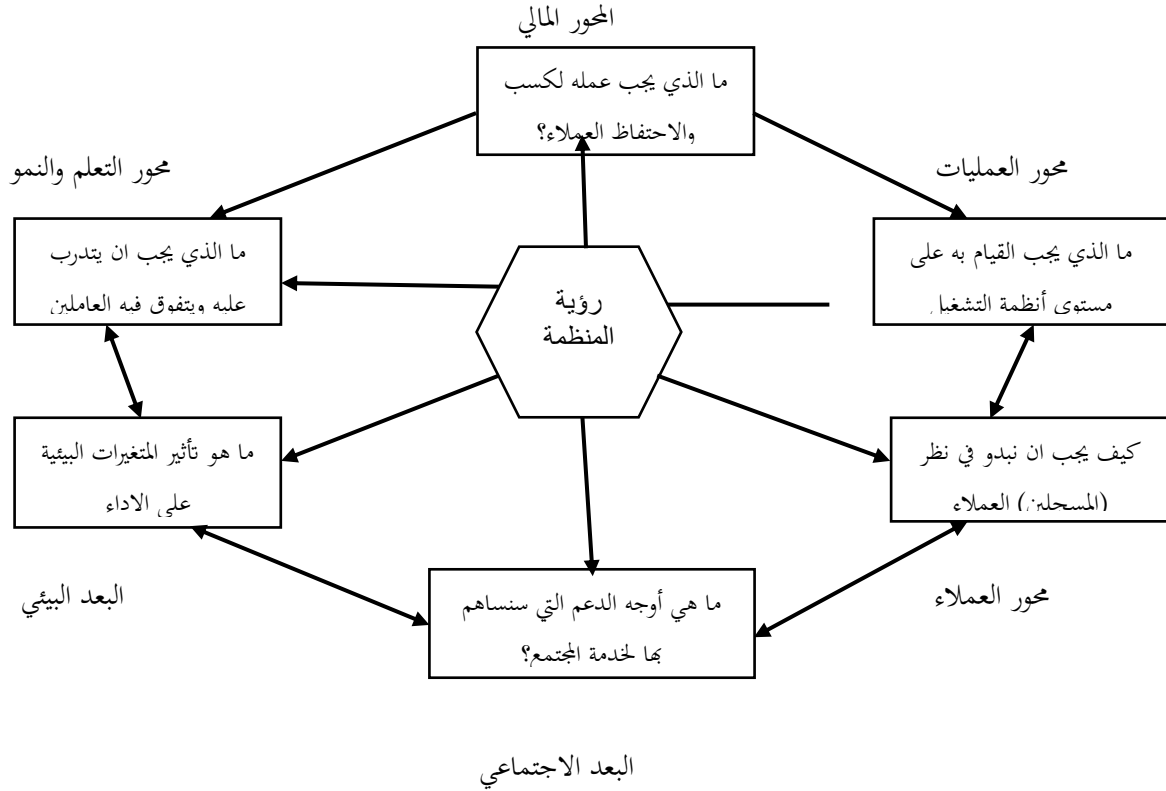
تكمن بطاقة الأداء المتوازن كما يلي (الدين ن.، 2012) (بوجمان، 2015):

- + تعمل بمثابة حجز الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضين ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- + تقوم بربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- + تساعد في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء.
- + توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء، وتضم تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية، وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- + تعمل على تحديد وتشخيص المبادرات الإستراتيجية.
- + تكامل المقاييس المالية وغير المالية.
- + قيادة الأداء أصبح في غاية الأهمية للربط بين تنفيذ ونشر الإستراتيجية وتعديلها.

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- يتكون الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن من أربعة منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها، بالإضافة الى البعد البيئي والبعد الاجتماعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.
- وتتكون أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من ستة أبعاد بعد إضافة البعد البيئي والاجتماعي، وهي موضحة في الشكل كالاتي:

الشكل رقم (6): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: د. مرفت احمد محمد فرح، استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين أداء الخدمات الالكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2020، ص60.

1. البعد المالي:

يعكس البعد المالي متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء، كما أن أبعاد كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة بمحور العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، ويعد المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة (الخفاجي وياغي، 2015). ويأخذ بعين الاعتبار الأهداف المالية قصيرة المدى والأهداف المالية طويلة المدى. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: (بوطورة، صولي، و الوافي، 2023)

- البقاء في السوق.
- نجاح المنظمة.
- ازدهار المنظمة وتوسعها.

ويتم في هذا المحور الإجابة على السؤال التالي: (الخفاجي و ياغي، 2015)

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟

وقد تم الإجابة على السؤال أعلاه بإعطاء استراتيجيتين رئيسيتين لتحقيق الأداء المالي للمؤسسة وهما إستراتيجية نحو الإيرادات وعلى الإنتاجية.

وتختلف الأهداف المالية بين المؤسسات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث أن الأهداف في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الربح، أما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفاعلية أداؤها، بأقل تكلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن. وأيضاً تختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المؤسسة (النمو، البقاء، والاستمرار)، وبالتالي فإن الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على نمو الحصة السوقية في الأسواق، أما في مرحلة الإستمرار (الانتاج) فتتركز على التدفق النقدي (الخفاجي و ياغي، 2015).

الجدول رقم (1): تحديد المحاور الاستراتيجية للمحور المالي.

		الاستراتيجيات المالية		
		استغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو وتنويع المبيعات
مراحل دورة حياة وحدة الاعمال	النمو	الاستثمار (نسبة المبيعات). البحوث والتطوير (نسبة المبيعات).	الإيرادات / العماليين.	معدل نمو المبيعات حسب كل قطاع. نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة والعملاء الجدد.
	الاستقرار	معدلات راس المال العامل. معدلات استخدام الأصول.	التكلفة بالمقارنة مع المنافسين. معدلات تخفيض التكلفة. المصاريف الغير مباشرة (نسبة المبيعات)	حصة العملاء المستهدفين والحسابات التبادلية. نسبة الإيرادات من العملاء الجدد.
	النضج	الاسترداد. الانتاجية.	تكلفة الوحدة (لكل وحدة انتاج، لكل معاملة).	ربحية العملاء وخط الإنتاج. نسبة العملاء غير المربحين

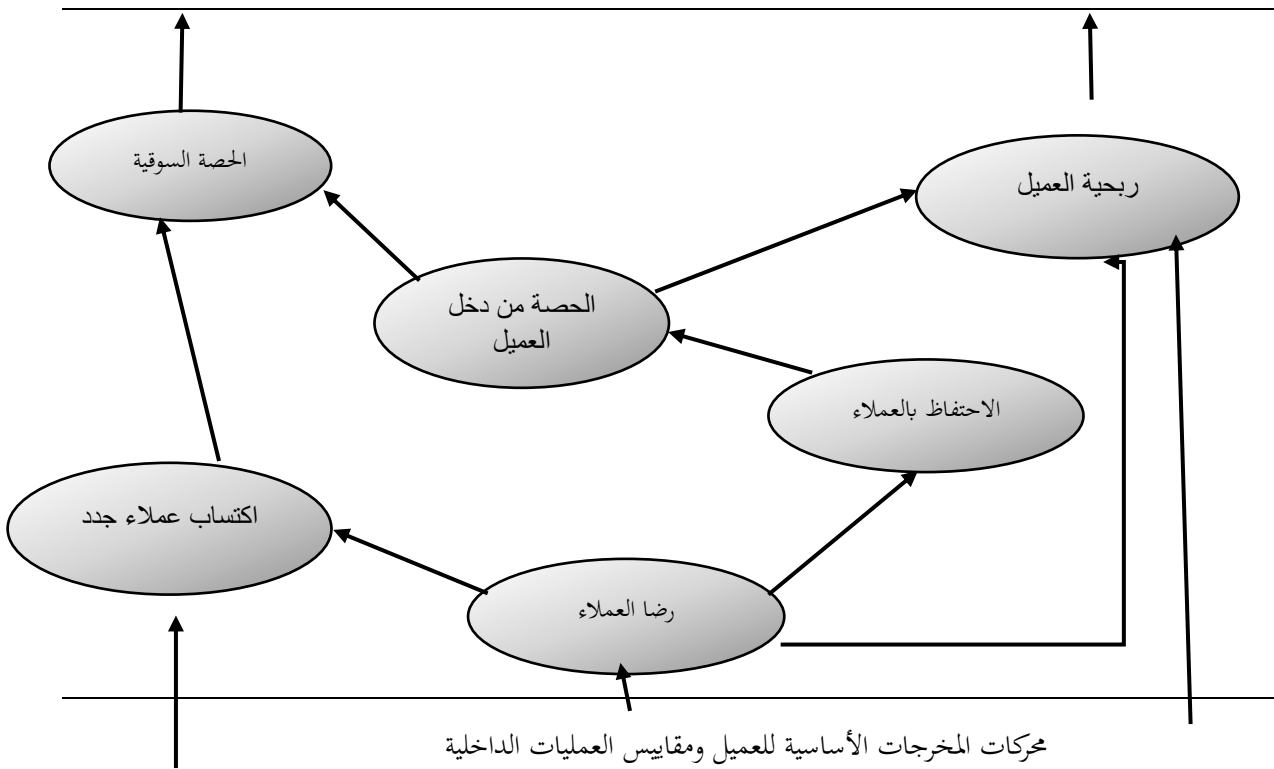
Source: (Robert S. Kaplan, p. 58).

1. بعد العملاء:

ينعكس هذا البعد على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تشبع حاجات ورغبات الزبائن (الخفاجي و ياغي، 2015)، لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح وبقائها وإستمراريتها، حيث يتم وضع مؤشرات تعكس مكانة الزبون بالنسبة للمؤسسة، ويهدف هذا البعد إلى تحديد شرائح السوق التي يمكن للمؤسسة التوضع فيها، ومؤشرات الأداء المرتبطة بالزبائن المستهدفين. ومن المؤشرات الرئيسية هناك خمسة مؤشرات تعبر عن الأداء تتمثل في: الحصة السوقية، جذب الزبائن، الحفاظ على الزبائن، رضا الزبائن، وربحية الزبائن (محمد ه.، 2021).

وهي كالاتي (حسين ر.، 2019):

- الحصة السوقية: وتحدد نسبة المبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الاجمالية.
 - جذب الزبائن: يقيس معدل جذب او ربح المؤسسة لعملاء جدد.
 - الاحتفاظ بالزبون: يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزبائنها.
 - رضا الزبائن: تقييم مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - ربحية الزبائن: تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية المطلوبة لدعم ذلك العميل.
- الشكل رقم (7): المقاييس الأساسية لبعء العميل.



Source: (Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op. cit, p. 59).

2. بعء العمليات الداخلية:

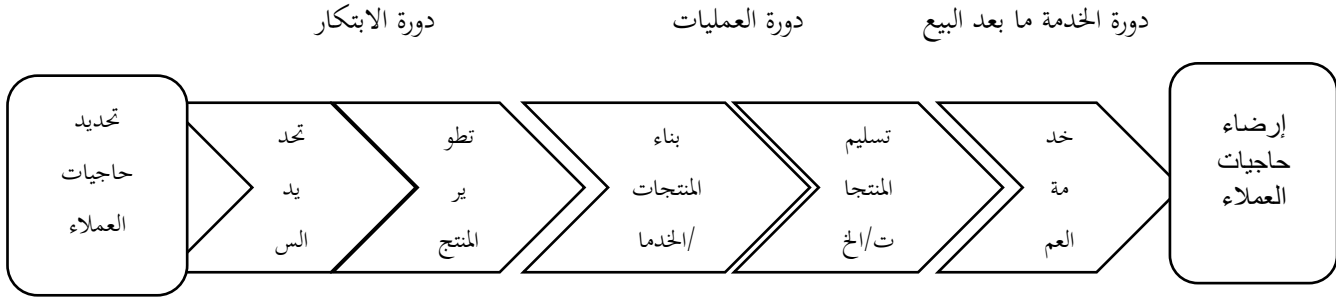
يعكس هذا البعد كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها على منافسيها، والتي لها أثر على رضا الزبائن وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، ولتستطيع إدارة المؤسسات من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فهي تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تعمل بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل مفصل ودقيق، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المدراء في جميع المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، والتميز والتفوق على المنافسين (الخفاجي و ياغي، 2015).

وتنقسم العمليات الداخلية إلى ثلاثة أبعاد كما يلي (الخفاجي و ياغي، 2015):

- عملية الابتكار: تقوم بتصميم وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات التي تلبي إحتياجات الزبائن، وتمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد.

- العملية التشغيلية: هي العمليات التي تقوم بها المؤسسة من إنتاج وتسليم طلبات الزبائن، حيث يجب أن تتصف هذه العمليات بالجودة والتكاليف المنخفضة، وفي الوقت المناسب.
- عملية الخدمة بعد البيع: تمثل العمليات المتعلقة بخدمة الزبائن بعد البيع، وتشمل كفالة ما بعد البيع، والصيانة، والبرامج التدريبية... الخ.

الشكل رقم (8): نموذج سلسلة القيمة للعمليات الداخلية.



Source: (Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op. cit, p. 63)

3. بعد التعلم والنمو:

يعد بعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المؤسسة وإستمراريتها في المنافسة، حيث يعتمد على قدرات ومهارات العاملين على الابتكار والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية، من أجل التوصل إلى إبتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، والتقصير من زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب ويتكون بعد التعلم والنمو من ثلاثة عناصر أساسية وهي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية (نديم، 2013).

يركز بعد التعلم والنمو على ثلاث قدرات كما يلي: (الخفاجي و ياغي، 2015)

- قدرات العاملين.
- قدرات أنظمة المعلومات.
- تحفيز وتمكين العاملين لتقديم المبادرات والمقترحات.

وبالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة فإن كل محور يتكون من أربعة اقسام رئيسية كما يلي (الخفاجي و ياغي، 2015):

- الأغراض: المتمثل في النمو، التوسع، والانتشار.
- المنظورات: المتمثل في المحاور التي ستستخدم لقياس مدى تقدم المؤسسة نحو بلوغ الهدف.
- الأهداف: وهي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- المبادرات: تتمثل في المشاريع والإجراءات التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

4. البعد البيئي:

تتأثر إدارة المؤسسات بالبيئة بشكل عام، سواء كانت بيئة داخلية أو بيئة خارجية، وقد أكدت بعض الدراسات على أهمية هذا البعد بالذات نظرا لأن المتطلبات البيئية أصبحت كثيرة، وأصبحت هناك التزامات رسمية تقع على عاتق المنظمات تجاه البيئة. ونجد أن من أهم الإنتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمنظور البيئي المتعلق بالأداء، بالرغم من احتياج أطراف عديدة لها، فالوحدات الاقتصادية تواجه عملياتها مخاطر بيئية تحتاج إلى الإستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتنشد تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي لزيادة قدرتها على تعيين عاملين جدد والإحتفاظ بوجودها في المجتمع ومحاولة توسيع أعمالها (فرح، 2020). ويعتبر البعد البيئي كأداة لقياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة بها، حيث أصبح قياس هذا البعد يمثل أساس عملية تقويم الأداء حيث أن المؤسسات اليوم لم تعد تعمل في معزل عن المجتمع، أصبح قياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة عاملا من عوامل إستمرارها وبقائها أو إنسجامها من المجتمع (مروة، 2023).

ويقصد بالبعد البيئي من وجهة نظر الضريبية: كل القوى والمتغيرات السائدة في بيئة الاعمال والتي تمثل تحديا كبيرا يؤثر تأثيرا جوهريا على هيكل وأداء الإدارة الضريبية، وعلى قدرتها في تحقيق أهدافها، سواء المتغيرات السياسية أو الإقتصادية أو التكنولوجية أو الثقافية أو الإجتماعية أو التشريعية (فرح، 2020).

5. البعد الاجتماعي:

يركز هذا البعد على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، حيث أن هناك واجبا وطنيا واجتماعيا على كل المؤسسات للمساهمة في نخضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الإجتماعية والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه كل المجتمعات (فرح، 2020). يهدف قياس وتقييم مستوى الأداء الإجتماعي للمؤسسات الصناعية إلى إكتشاف مدى وفاء المؤسسات عن مسؤولياتها الإجتماعية، وتتحدد مسؤولية المؤسسة بالدرجة الأولى بأدائها الإجتماعي بما تقدمه من منافع للمجتمع وأن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها وإستمراريتها في بيئتها (محاد و زغبة، 2020). وقياس كذلك البعد الإجتماعي مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المؤسسة تجاه المجتمع وذلك بتقديم خدمات في الرعاية الإجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتهيئة البنية التحتية (مروة، 2023).

ومن وجهة نظر الضريبية: يعد الدور الاجتماعي للضرائب في قدرتها على تصحيح أثار التضخم الإجتماعية من خلال إعادة توزيع الدخل، أي أن الضرائب تمارس أثارها في إعادة توزيع عن طريق تأثيرها في الدخول الحقيقية (فرح، 2020).

وتوجد ثلاث أساليب تدمج الأداء البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن وهي (فرح، 2020):

أ. دمج مقاييس الأداء البيئي والاجتماعي في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

ب. إضافة محور خامس يأخذ بعين الاعتبار الأداء البيئي والاجتماعي.

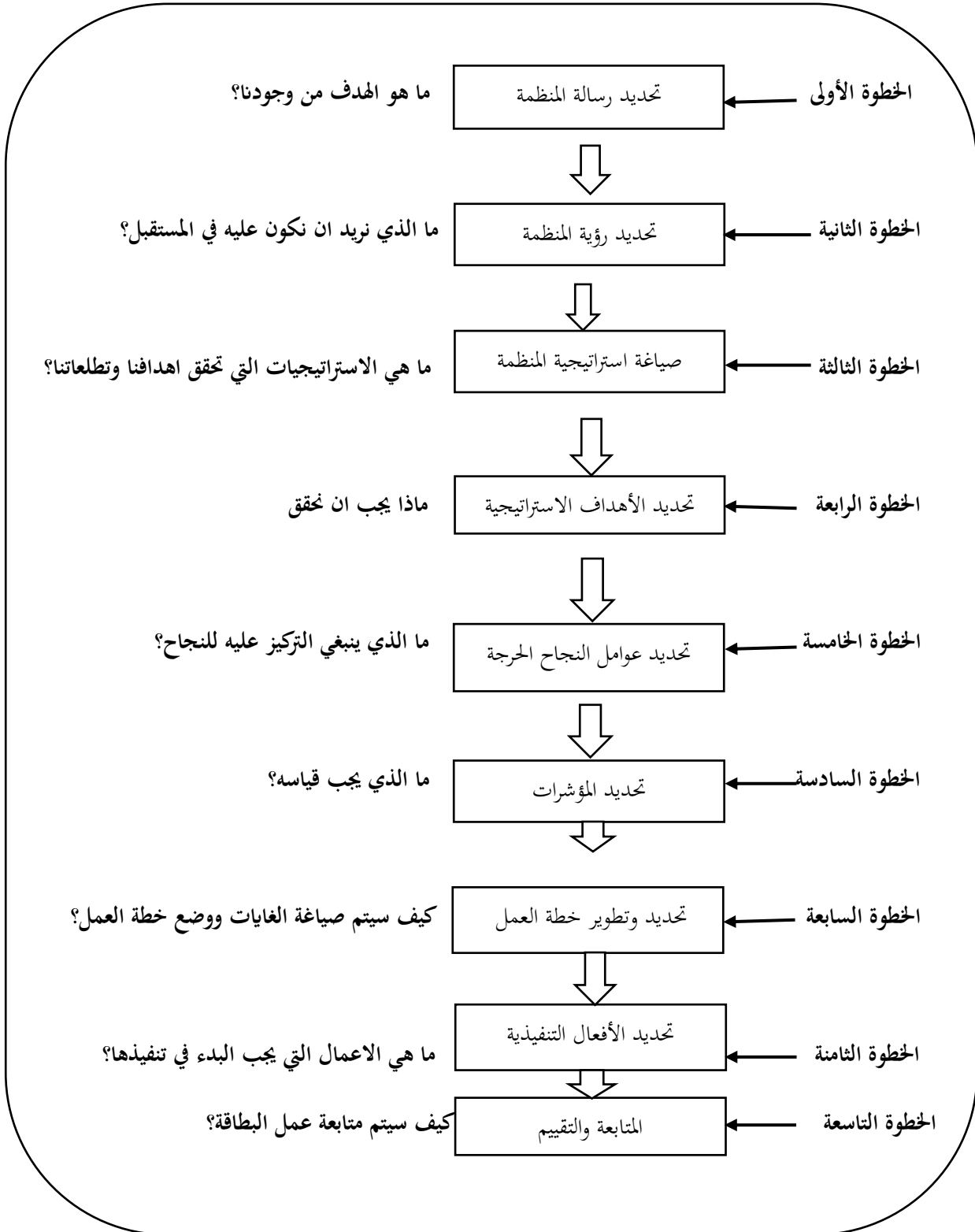
ت. يكون بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

المطلب الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والشكل الموالي يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (9): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.



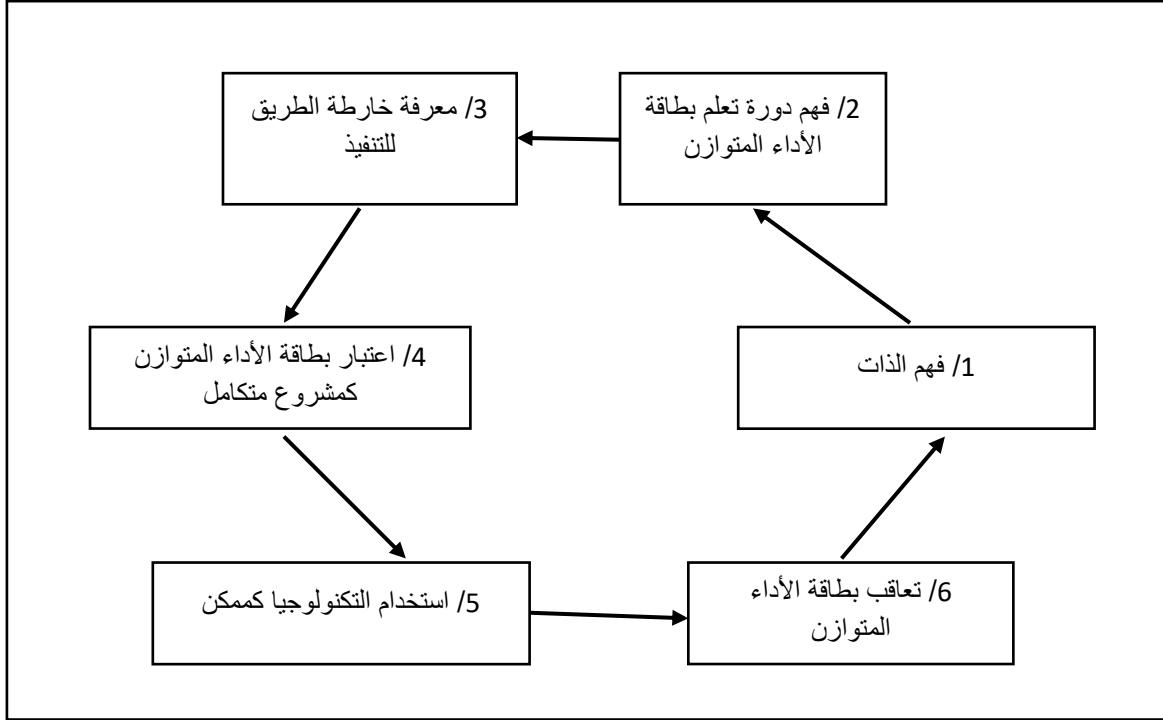
المصدر: (الصغير، 2014، صفحة 90).

1. **تحديد رسالة:** تصف رسالة المؤسسة التطلع الرئيسي لها، وتعبّر عن سبب وجودها. وهي تلك الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، فهي تعبّر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية لمؤسسات الأعمال سواء مكتوبة أو ضمنية (حسين ر.، 2019).
2. **تحديد الرؤية:** تحدد المؤسسة مختلف أساسياتها في هذه الخطوة من رؤية، أهداف وغايات، موقعها بين المنافسين، ثقافتها، فهم ما يرضي الزبون وغير ذلك من الأساسيات، وعادة ما تكمل هذه الخطوة بتحديد للفريق أو اللجنة التي يعتمد عليها لتكون مسؤولة عن بطاقة الأداء المتوازن (سفيان و الواحشي).
3. **صياغة الاستراتيجية:** إن بطاقة الأداء المتوازن في الأصل هي عبارة عن أداة تعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات المحددة باعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي وهذا يجعل الإستراتيجية عنصراً جوهرياً في تصميم بطاقة الأداء المتوازن (حسين ر.، 2019).
4. **تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة:** يتم في هذه الخطوة ربط رؤية المؤسسة وأساسياتها بإستراتيجيتها المعرفة والواضحة بدقة (سفيان و الواحشي)، ويتم وضع أهداف إستراتيجية خاصة بكل بعد من أبعاد هذه البطاقة، أي أن الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير (الرحيم و لطرش).
5. **تحديد عوامل النجاح الحاكمة او وضع الخارطة الاستراتيجية:** يتم في هذه الخطوة تحليل الإستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال إشتقاق الأهداف من الأهداف الإستراتيجية من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى (الدين و بلاسكة، 2013).
6. **تحديد مقاييس الأداء:** تتمثل في الأدوات والأساليب التي تبين مدى النجاح المتحقق من الأهداف، حيث أن لكل هدف مجموعة من مقاييس، ويتم إختبارها عند الحاجة لمعرفة المعلومات بسرعة وبتكلفة إقتصادية، وتكون النتائج المتحصل عليها لا تتعارض مع الأهداف طويلة الأمد، بل داعمة لرؤية المؤسسة (الرحيم و لطرش).
7. **إعداد خطة العمل:** يتم في هذه الخطوة صياغة الأهداف على شكل إقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع، تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ثم تحدد الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق تلك الأهداف للوصول للرؤية التي تمت صياغتها، وتشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير (الرحيم و لطرش).
8. **تحديد الأفعال التنفيذية:** يتم في هذه الخطوة تحديد المبادرات المختلفة التي تعتبر المفتاح الفعلي الذي يساعد على التنفيذ وضمان أن الاستراتيجية المعتمدة ناجحة، كما تلخص هذه المبادرات مختلف الأنشطة المساعدة في عملية التنفيذ والتي يمكن أن تقود المسؤول إلى إنجاز عمله بالشكل المطلوب (سفيان و الواحشي).
9. **المتابعة والتقييم:** تتضمن متابعة للبطاقة من الفريق إلى الفرد، وهو البدء بالأهداف والمقاييس للمؤسسة ككل، ورسم الخارطة الإستراتيجية فالأهداف هي أساس بناء الإستراتيجيات، إضافة لعملية التقييم والتي تتم على مستويين أحدهما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالنسبة المالية، والآخر يتعلق بالنشاطات وسلوك العمليات وإدارتها يومياً (الرحيم و لطرش).

الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتم بتوفير مجموعة من المتطلبات والشروط المعروفة بعوامل النجاح. وفي هذا الإطار يوجد ستة عوامل يعتبرها الأكثر أهمية في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما يشير الشكل التالي (الصغير، 2014):

الشكل رقم (10): عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: (الصغير، 2014، صفحة 96).

ويمكن تلخيص عوامل النجاح كالتالي (وليد و يحيوي، 2021):

- فهم الذات: تتشابه المؤسسة مع الفرد والتي وجب فهم ذاتها من أجل الوصول إلى الفعالية، حيث يتحقق الفهم الذاتي من خلال الوعي والفهم العالي للمبادرات والمهارات التي يمكن أن يكون التنفيذ فعالا لعمل بطاقة الأداء المتوازن.
- فهم دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن: إن الفهم الواضح لإرتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن يعد امرا في غاية الأهمية باعتبارها حالة تحفز وتحرك الأداء بإتجاه التميز.
- معرفة خارطة الطريق للتنفيذ: وذلك من خلال معرفة الأنشطة الرئيسية في المؤسسة والتي تحتوي على أهداف وغايات وتواصل وإختيار معايير وفرق العمل التي يفترض أن تلقى الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل: إن أفضل طريقة لنجاح بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في جعلها جزءا أساسيا من ثقافة العمل داخل المؤسسة. ومشروعا منتجا ذو قيمة وفائدة بالنسبة للمؤسسة.
- استخدام التكنولوجيا: إن إمتلاك التكنولوجيا من الموارد الأساسية التي تساهم في التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن. فامتلاك التكنولوجيا يحقق للمؤسسة ثلاث غايات أساسية وهي:
 - التوسع في الفهم نظام إدارة الأداء في المؤسسة بصورته الشمولية.

- التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والأنظمة الاستخباراتية.
- تمكين الزبائن من أن يصبحو جزء من بطاقة الأداء المتوازن أينما وجدو.
- **تعاقب بطاقة الأداء المتوازن:** يمثل هذا التعاقب برنامج متكامل بسرعة فائقة يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع، حيث أن تجميع المبادرات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مزايا بطاقة الأداء المتوازن:

- ✓ إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها (درغام و ابو فضة، 2009) و (الاسطل، 2011).
- ✓ يقدم إطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.
- ✓ يعمل على إشباع احتياجات إدارية، لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.
- ✓ يتضمن (BCE) العديد من التوازنات، كالتوازن بين الأهداف طويلة الأجل والقصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
- ✓ يقوم بترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
- ✓ يمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.
- ✓ يمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).
- ✓ تقوم بتزويد الإدارة بطريقة لتنظيم وعرض كم هائل من البيانات المعقدة والمترابطة مما يقدم لمحة عامة عن المؤسسة، وتساهم في فعالية إتخاذ القرارات والتحسين المستمر.
- ✓ تعيد تحديد إستراتيجية المؤسسة على أساس النتائج، وتدمج المعلومات الواردة من الأجزاء المختلفة في المؤسسة، وتزيد من القدرة على تحليلها.
- ✓ تحسن عملية التخطيط الإستراتيجي، من خلال تقديم إطار قوي لبناء ونقل الإستراتيجية، وتصميم الخرائط الإستراتيجية ومعرفة علاقات السبب والنتيجة، لتكوين صورة كاملة عن الإستراتيجية.
- ✓ تحسن الإتصال الاستراتيجي، داخليا وخارجيا.
- ✓ تحسن تقارير الأداء، حيث تقدم تقارير حقيقية وفعلية عن أداء المؤسسة وهذا يلتقي مع متطلبات الشفافية.

الفرع الثاني: معوقات بطاقة الأداء المتوازن:

- توجد الكثير من الصعوبات والمشاكل التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن وهي كما يلي: (بجياوي و لدع، 2011) (دودين، 2009، صفحة 10) (الاسطل، 2011).

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية.
- صعوبة زيادة كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية.
- إن اغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما بين أدائهم عن التقييم، ويهملون أهمية هذه المؤشرات.
- نقص المعرفة عن هذا النموذج وعدم المعرفة بمزاياه.
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، وقد لا تكون هناك رؤية متفق عليها، وإذا اتفق عليها لا تكون واضحة في لجميع مستويات الإدارية.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام BSC، مما يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام.
- عملية وضع المقاييس وتحديد معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء.
- التقييد بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وإهمال أبعاد أخرى ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة ومجال عملها.
- عدم اشراك العاملين والأطراف الخارجية ذات العلاقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- عدم توفر التقنيات التكنولوجية اللازمة، والإعتماد على البرامج التقليدية لجمع وتحليل المعلومات.
- القيود المفروضة على نظام المعلومات تحول دون إمكانية قياس أداء المؤسسة وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الهدف.

المطلب الخامس: مساهمة القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر القيادة الإستراتيجية من العوامل المهمة ذات الدور الكبير على الفرد والمؤسسة، وعن إمتلاكها لقيادة إستراتيجية فعالة يساعدها على تحقيق توازن إستراتيجي بين حاجاتها وتطلعاتها بلوغ أهدافها، ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي على المؤسسة إستخدام نظام تسيير متكامل ألا وهو بطاقة الأداء المتوازن. وفيما يلي سنحاول نعرز علاقة القيادة الاستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مساهمة تحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يعد تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة أحد أهم مهام القيادة الاستراتيجية، فهذه المهمة تجعل القائد الإستراتيجي يعمل على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ومدى حاجتها لتحسين أدائها المالي وزيادة قدرتها على التمييز والإستمرارية ومواجهة المنافسة المتزايدة وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للسيولة المتوفرة لديها، كما تسعى المؤسسة للتوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمتها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين، ويتم تقييم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات ومعرفة رد فعلهم تجاه خدمات ما بعد البيع، وقياس مدى رضاهم أو عدم رضاهم وشكاويهم عن المنتج أو

خدمة التي تقدمها المؤسسة (علي، 2022)، وتعتمد المؤسسة على توجهات الإستراتيجية التي تتماشى مع البيئة التي تعمل فيها وكذلك مع التغيرات التي تحدث فيها نتيجة الاضطرابات والتعقيدات الذي تتميز به بيئة العمل اليوم.

كما تهتم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وأن يكون لها دور أكبر من مجرد الإنتاج وتحقيق الأرباح، وقد وافق التطور في مسؤوليات مؤسسات الأعمال تجاه مجتمعاتها تصاعدا في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تبني إدارة مؤسسات الأعمال هذه مزيدا من أهداف المجتمع وتطلعاته، وقد أدت هذه الضغوط إلى أن تبني مؤسسات الأعمال مزيدا من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضا بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع.

الفرع الثاني: مساهمة إستغلال إستثمار القدرات الإستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يعد إستثمار القدرات الجوهرية مصدرا حقيقيا لتميز المؤسسة، وأن تحقيق تميزها وقدرتها على الإستمرارية والبقاء، يجعل من الضروري عليه أن يسعى لإكتشاف قدراتهم ومهارتهم المتميزة، وتساعد على تحقيق التوجه المالي، والتي يكون لها القدرة على تحقيق التوازن المالي طويل الأجل وتحسين المؤشرات المالية للمؤسسة وزيادة الأرباح وتحقيق زيادة واضحة في ثروة المساهمين والملاك.

كما يسعى القائد الاستراتيجي الحفاظ على هذه الكفاءات وأثره الكبير والواضح في السعي للموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معا، فإجراء دورات تكوينية باستمرار والعمل على تدريب وتعليم الافراد لتقنيات العمل الجديدة وتحسين إمكانياتهم وقدراتهم على تطبيق واستعمال المعايير المالية والمحاسبية المعمول بها، وهذا يساعد على تحسين النتائج المالية، فالتعلم يركز على عمليات الجمع والتحليل والتي ينطوي عليها التعلم الفردي والجماعي داخل المؤسسات، حيث أن المؤسسات المتعلمة يكون لديها توجه عملي نحو إستخدام أدوات منهجية تشخيصية وتقييمية محدودة تساعد في تحديد وتعزيز وتقييم جودة عمليات التعلم، إذ إن كل من التجارب والخبرات المتراكمة من خلال التعامل مع وبين العاملين والمهارات فضلا عن المقدرات المختلفة (عماري، 2021)، وبالتالي يكون إكتشاف القائد الإستراتيجي لهذه الإمكانيات والطاقات وسعيه للحفاظ عليها وتطويرها مصدرا جوهريا لوصول المؤسسة لغايتها.

الفرع الثالث: مساهمة تطوير راس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يملك كل فرد قدرات، كفاءات ومهارات خاصة به يمكن ان يكون مصدرا للابتكار والابداع في المؤسسة، ووسيلة لوصول المؤسسة لغايتها وتحقيقها لمساعيها بما فيها تحسين أدائها المالي، لذلك على القائد الاستراتيجي الاهتمام بما يمكن للأفراد اضافته من أساليب جديدة وأفكار لأداء العمل بكفاءة تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، وذلك بالعمل على تطوير راس المال البشري المسؤول عن تنمية قدراتهم وكفاءتهم لزيادة فعاليتها وتكيفها مع مختلف التطورات والتغيرات البيئية.

ويسهم راس المال البشري في بناء علاقات طيبة مع الأطراف الفاعلة في المجتمع، ويعمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة، وبذلك يمكن كسب تأييدهم ودعمهم وولائهم، كما ان بفضل الكفاءات البشرية تزداد في المؤسسة القدرات الابتكارية وقدرات التعلم، وهو ما يسهم في تقديم منتجات جديدة، وتحسين مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية... الخ. كما يسمح راس المال البشري باكتشاف التغيرات واستباقها، وهذا ما يمكن المؤسسة من زيادة سرعة استجابتها لحاجات العملاء وتحولات السوق والطلب، وترفع من درجات مرونتها واستعدادها الدائم لأي تغير مرتقب (منصف، 2013).

الفرع الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب وجود ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسة، تشجع الأفراد على العمل التعاوني وكسر حاجز الخوف من طرح الأفكار الجديدة وتقديم الإقتراحات المساعدة على تغيير طرق أداء العمل بما يتلائم مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل، والإستثمار في الأموال في مجالات جديدة بما يساعد على رفع من الأرباح وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق نتائج مالية إيجابية.

وتهتم المؤسسة اليوم بإدارة علاقاتها مع العملاء، وذلك من خلال الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وعدم البحث عن عماء جدد نظرا للفائدة التي تحققها، سواء من حيث الربحية أو تخفيض تكلفة البحث عن العملاء الجدد، أو الدور الإيجابي الذي يؤديه العميل الحالي في جلب عملاء جدد وبأقل تكلفة، وبالتالي مؤسسة قوية، تنتج عن علاقات الوفاء التي تربطها بعملائها ما يجعلهم يكررون عملية التعامل معها أو الشراء عنها ولا يتحولون إلى غيرها لذلك فبقاء المؤسسات مرهون بكيفية إدارتها لعلاقتها مع عملائها (شلابي و قيرة، 2021).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى أهم ما يتعلق بالأداء، لكونه الأكثر أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسات، فقد قمنا بتقديم أهم المفاهيم التي جاء بها المفكرين والباحثين بالإضافة إلى مصطلحات التي لها علاقة بالأداء كالفعالية والكفاءة، مع ابراز أهم العوامل التي تؤثر في الأداء، وتحديد المعايير التي سيقوم على أساسها من بينها: معيار الشمولية، المصدر، الوظيفي، ومعيار الطبيعة، كما لا يمكن أن يكون هناك تطور وتحسين على مستوى المؤسسة دون قياس وتقييم الأداء، حيث يتم من خلال عملية التقييم مقارنة الأداء الفعلي، وتحديد الإنحرافات، ومن ثم إجراء العمليات التصحيحية المناسبة.

حيث أن الأنظمة التقليدية واجهت العديد من الانتقادات مما أدى المنظمات التوجه نحو أنظمة حديثة في قياس وتقييم الأداء، ومن أهم هذه الأنظمة استخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث جاءت لسد النقص الحاصل في الأنظمة التقليدية، وقامت بموازنة ودمج المؤشرات المالية مع غير المالية، فهي تعطي صورة واضحة وشاملة للمؤسسة، وتترجم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أربع مجموعة بإضافة إلى منظورين وهي: منظور المالمين العملاء، منظور عمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم، ومنظور البيئي والاجتماعي، كما يتطلب تصميم بطاقة الأداء المتوازن عدد من الخطوات تتمثل في: تحديد الرسالة، الرؤية، صياغة استراتيجية المنظمة، تحديد المقاييس، تحديد عوامل النجاح، اعداد خطة العمل، تحديد الافعال التنفيذية، وأخيرا المتابعة والتقييم، حيث تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لموضوع دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن أي إلى متغيرات الدراسة المتمثلين في القيادة الاستراتيجية وأداء المؤسسة، وتدعيما للجانب النظري سنحاول إسقاط المفاهيم في الواقع حيث تم اختيار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- محل دراستنا التطبيقية وذلك كونها مؤسسة اقتصادية.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة من المؤسسات الناشطة في سوق المياه المعدنية في الجزائر والتي تعد بأفاق إقتصادية هامة إذ وجدت الرعاية اللازمة. وستتطرق في هذا المبحث أولا التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ثم التعرف على منتجاتها وهيكلها التنظيمي وهذا ما سنحاول إبرازه.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وأهم منتجاتها.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص مستقل.

مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت تابعة للدولة كغيرها من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وتبعا للظروف الإقتصادية والوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع فقد تم التخلي عنها وبيعها للخواص.

تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 22031400 دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 وإنطلقت العملية الإنتاجية به في جويلية 2004 تحت إسم مؤسسة "قديلة للمياه المعدنية الطبيعية بسكرة"، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 63881 م²، مقرها: الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 63881 متر مربع.

الفرع الثاني: منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

في سنة 2004م باشرت المؤسسة نشاطها بإنتاج نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5ل والثانية ذات الحجم 0.5ل، وخلال سنة 2007م كانت مؤسسة قديلة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2ل إلى السوق، وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم 1ل، 0.33ل، وفي سنة 2010 أنتجت العبوات الخاصة بالنوع الرياضي ذات الحجم 0.5ل و1ل.

أما علامتها التجارية فيدل الإسم بما على إسم المنطقة الواقعة بها قديلة الواقعة ببلدية جمورة ولاية بسكرة، واللون الغالب أو الرئيسي المعتمد من طرفها هو الوردي والأزرق، ويتميز منتج المؤسسة بعدة صفات وخصائص، وذلك لما يحققه من جودة ونوعية ودرجة إعتمادية وبمصوله على شهادة التمييز في مسابقة برشلونة سنة 2006 هذا يعني أنه يحظى بعملية تغليف ذات جودة عالية، بحيث نجد أن الوظائف التقنية للتغليف تتمثل فيما يلي:

1. التوزيع: يتميز غلاف منتج مؤسسة قديلة بأنه يحتوي على مختلف المعلومات التي يعرف بها ويستفيد منها المستهلك.
2. الحماية: نجد أن الغلاف الخارجي الذي تعتمده المؤسسة والمتمثل في القارورات المصنوعة من البلاستيك ذو جودة عالية مستورد من مؤسستي CGT. FIB، يحمي المنتج من التعرض إلى أي خطر، كما أنه في عملية النقل لا يتعرض المنتج للكسر والتلف... الخ.

3. الخدمة والمعلومة: نجد أن بطاقة الوسم للقارورة تحتوي على مختلف مكونات المنتج، كما تحتوي على الموقع الإلكتروني ورقم هاتف مصلحة المستهلك، وهذا بغرض الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستهلك وتعريفه بالمنتج الذي هو بصدد الشراء.

4. جذب الانتباه والتمييز: وذلك من خلال استعمالها ألوان جذابة كاللون الوردى والأزرق، ولها عبارات خاصة تميز بها منتوجها عن المنتجات الأخرى.

الشكل رقم (11): بعض منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.



المصدر: وثيقة من المؤسسة.

الجدول رقم (2): عدد الرزمات في الحاوية الواحدة.

عدد القارورات	الحجم (ل)	عدد الحاويات
12	0.33	1
12	0.5	1
12	0.5 رياضي	1
6	1	1
6	1 رياضي	1
6	1.5	1
6	2	1

المصدر: وثيقة من المؤسسة

الجدول رقم (3): خصائص الماء المعدني "قديلة".

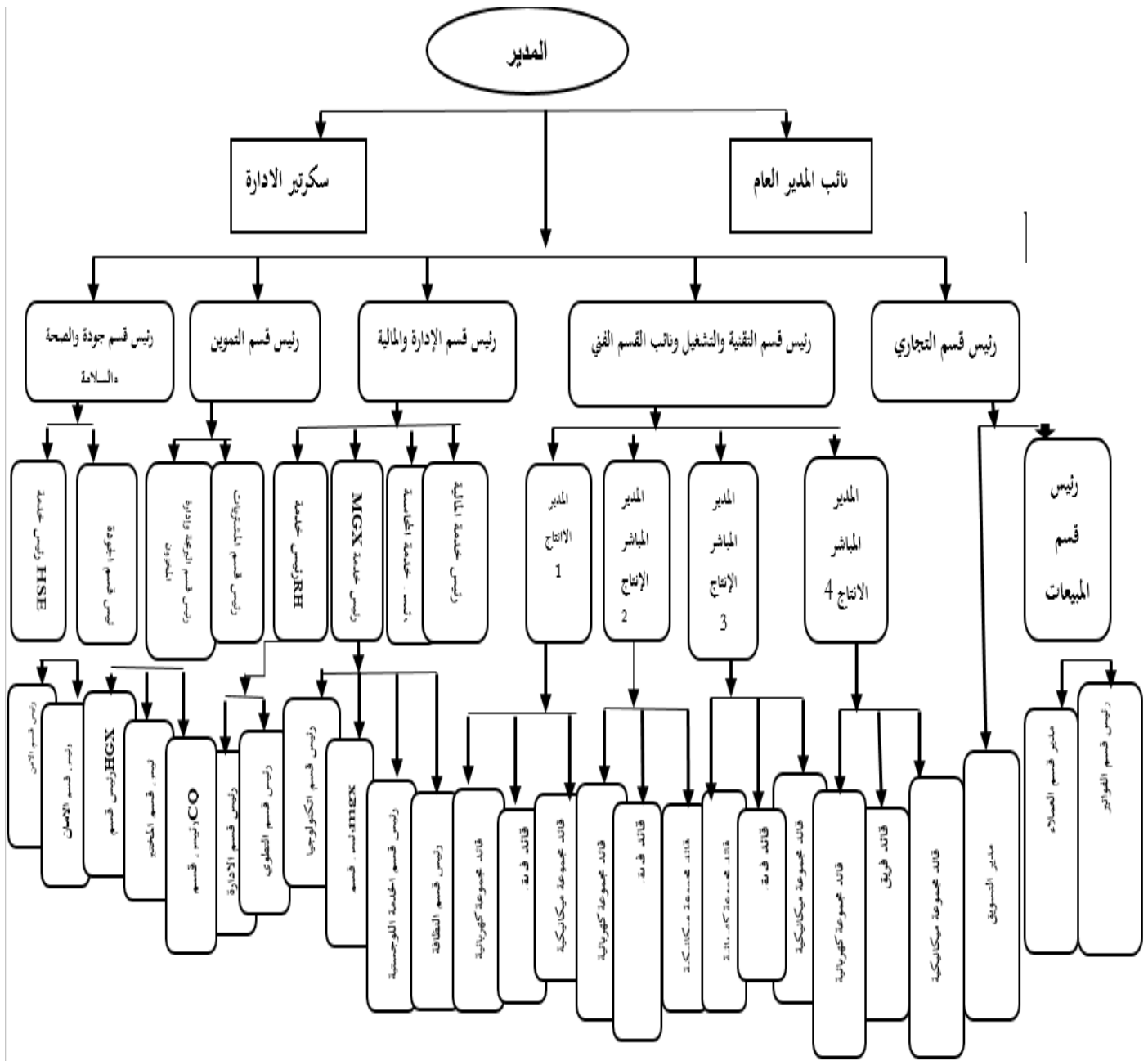
المقادير ملغ/ لتر	خصائص
78	الكالسيوم
37	المغنيسيوم
29	الصوديوم
2	البوتاسيوم
95	كبريتات
40	الكلوريد
4.5	النترات
0.01	النترت

المصدر: وثيقة من المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الأقسام والمصالح، هو الاجدر في هذه الحالة، حيث أن بساطته تضمن تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ووجود مرونة تنظيمية ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثيقة المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها والمجتمع، الذي قمنا بدراسة عينة والمتمثلة في موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، كذا أساليب العرض الاحصائي وطرق الاختبار الاحصائي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وحدود الدراسة.

يهدف هذا المطلب إلى توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والتطبيقي للإجابة على مشكلة البحث.

الفرع الأول: منهجية الدراسة.

يقصد بمنهج الدراسة الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة الظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها، بما ينتج معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم خلالها، بحيث تختلف المناهج باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها. وبالتالي، فقد تم الإعتماد على مستوى هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعد على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها، وتم الإعتماد أيضاً على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الفرع الثاني: حدود الدراسة.

يقصد بحدود الدراسة الإطار الزمني والبشري والجغرافي والموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله ذلك البحث وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة في المجالات التالية:

- **المجال البشري:** ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع الدراسة وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، عدة جماعات، وقد إقتصرت هذا المجتمع البشري في هذه الدراسة على موظفي إدارة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- **المجال المكاني:** الدراسة تم إجرائها في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- **المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد كان الجانب الميداني في هذه الدراسة في ماي 2023.
- **المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

يناقش هذا المطلب منهجية البحث المتبع في الدراسة وتحديد مجتمع البحث وكيفية إختيار عينة البحث ويستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها وأخيراً يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني، والأساليب الإحصائية التي إستخدمت في معالجة البيانات.

الفرع الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظراً لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفين الإدارة ومدراء المصالح مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، وقد تم إختيار عينة منهم وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 40 استبيان على موظفين الإدارة ومدراء المصالح الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 32 استبيان، كما تم الإجابة عن أسئلة المقابلة الموجهة لمسؤول مصلحة الإنتاج.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات:

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي واسباسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن ان تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة. في هذا المطلب سنتطرق الى المصادر الأولية والثانوية التي استخدمها في اعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة والمقابلة والتي سنقوم بعرضها في هذا المطلب.

1-المصادر الأولية لجمع البيانات:

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2-المصادر الثانوية لجمع البيانات:

يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين، أو طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية.

-أداة جمع البيانات (أداة الدراسة):

اعتمدنا في هذه الدراسة نوعين من الأدوات هما:

-المقابلة.

-الاستبيان.

المقابلة: لدراسة الحالة تم إجراء مقابلة مع مدير مصلحة الإنتاج بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يوم 28 جوان 2023 على الساعة 9.30 صباحا.

من أجل التعرف على واقع الأداء في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، سوف نعرض الأجوبة التي تحصلنا عليها ضمن المقابلة التي قمنا بها مع مدير الانتاج، جرت المقابلة كالتالي:

1. كيف ترى طبيعة القيادة بمؤسستكم؟

✓ وكانت الإجابة أن طبيعة القيادة في المؤسسة جيدة، بحيث أنه لا يستطيع أي شخص أن يكون قائد، فالقائد له صفات معينة، أن يتميز بكفاءة عالية، القدرة على الإشراف والتوجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف سواء كانت فردية ام جماعية.

2. كيف تعمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها؟

- ✓ تعمل مؤسسة قديلة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها، من خلال توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للموظفين ككل. وتقوية العلاقات بين الموظفين في بيئة عمل قائمة على التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا سينعكس ايجاب على الموظفين وأدائهم في العمل.
3. كيف تضبط نفسك عند التعامل مع المهام المتعددة المصادر؟
- ✓ - وكانت إجابة مدير مصلحة الإنتاج، أضبط نفسي عند التعامل مع المهام المتعددة المصادر من خلال وضع قائمة المهام، وترتيب الأولويات حسب الأهمية.
4. هل يمكن إعطاء مثال عن خدمة مميزة قدمتها لأحد الزبائن أو الموظفين؟
- ✓ وكانت الإجابة: نعم، مثل توفير منتج في المستوى، الاستماع الى الزبائن ومعرفة شكواهم وآرائهم واقتراحاتهم ومحاولة حل المشاكل التي تعترضهم.
5. كيف تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً؟
- ✓ وكانت الإجابة، تقوم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بتحديد الأهداف المالية من خلال إعداد برنامج أو جدول تحقيق الأهداف.
6. ماهي طرق تمويل المعتمدة في مؤسستكم أموال خاصة قروض... الخ؟
- ✓ وكانت الإجابة، طرق التمويل المعتمدة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية عن طريق تمويل بأموال خاصة وقروض في الإثنين معا، وذلك عندما تكون المشاريع ذات الحجم الكبير يتطلب قروض.
7. هل تقوم مؤسستكم بإجراء إستقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن؟
- ✓ وكانت الإجابة بنعم، تقوم مؤسسة قديلة بإجراء إستقصاء يسمح بقياس رضا الزبائن عند إستلام منتج على مستوى الوطني ككل.
8. ما هي الأدوات المستعملة في الإستقصاء؟
- ✓ الادوات المستعملة في الاستقصاء هي: المقابلة المباشرة بين الإدارة العليا الزبائن، استمارة أسئلة، سجل الشكاوى والاقتراحات.
9. هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها Base de donnès؟
- ✓ وكانت الإجابة بنعم: تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها وسوق صغير.
10. ما هي وسائل الإيصال (الإشهار) التي تستخدمها مؤسستكم؟
- ✓ وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة قديلة للمياه المعدنية المتمثلة في الإتصال المباشر بالزبون، مواقع التواصل الإجتماعي، حملات تحسيسية أكتوبر الوردية، اللافتات الإشهارية، المعارض، العرض الحضاري.
11. ما مستوى إستعمال التكنولوجيا الحديثة والتجهيزات المتطورة داخل المؤسسة؟
- ✓ تتبع التطورات بصفة مستمرة.

- ✓ برنامج ERP تخطيط موارد الشركات وهو أحد أنواع أنظمة البرامج التي تساعد المؤسسات على أتمتة عمليات الأعمال الأساسية وإدارتها لتحقيق الأداء الأمثل، ويقوم بتنسيق تدفق البيانات بين العمليات التجارية والمؤسسة، وربط البيانات المالية للمؤسسة وسلسلة التوريد والعمليات التجارية وإعداد التقارير والتصنيع وأنشطة الموارد البشرية على منصة واحدة.
12. هل تراعي الإدارة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة؟
- ✓ وكانت الإجابة بنعم، تراعي إدارة مؤسسة قديلة على نمط التسيير الذي يقوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات بصفة دائمة.
13. ما هو مستوى تجاوب العاملين للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة؟
- ✓ وكانت الإجابة أن مستوى تجاوب العاملين للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة هو تجاوب نسبي 100%.
14. هل تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير؟
- ✓ وكانت الإجابة بنعم، تمتلك المؤسسة مصلحة البحث والتطوير على مستوى مجمع GIBA ثم تقوم بالتطبيق على شكل نموذج مصغر.
15. متى تقوم مؤسستكم بابتكار طرق أو منتجات جديدة؟
- ✓ وكانت الإجابة، تقوم مؤسسة قديلة بابتكار طرق أو منتجات جديدة عند توفر الفرصة وطلب الزبائن.
16. كيف تتم الدورات تكوينية للعمال بمؤسستكم؟
- ✓ وكانت الإجابة، تتم الدورات التكوينية للعمال في المؤسسة عن طريق إعداد برنامج سنوي لتحسين وتقييم المهارات، والخبرات، وتكثيف اللغات.
17. هل يوجد هامش حرية بمؤسستكم للعاملين من اجل الابداع والتفكير في منتجات جديدة؟
- ✓ وكانت الإجابة بنعم، يوجد هامش حرية في المؤسسة للعاملين وذلك عند اتاحة الفرصة تقوم باقتراح تطوير أو طريقة العمل، قيمة مضافة.
18. منتجات وعمليات مؤسستكم ذات توجه بيئي ومجتمعي؟
- ✓ وكانت الإجابة بنعم تعتبر منتجات المؤسسة ذات توجه بيئي ومجتمعي من خلال: نقص في وزن القارورة، والغطاء، توجه نحو مشروع صغير.
19. ماهي الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لتقليل من اضرار البيئة والحفاظ عليها؟
- ✓ وكانت الإجابة، الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لتقليل من اضرار البيئة والحفاظ عليها هي: يوجد مؤسسات خاصة تقوم بالرسكلة. اهتمام كبير بالنسبة بالمخالفات القانونية.

20. هل تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 14000 الخاص بالبيئة؟

✓ كانت الإجابة بـ لا، لم تتحصل المؤسسة على شهادة الايزو 14000 الخاص بالبيئة.

21. هل تعطي مؤسستكم الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها؟

✓ كانت الإجابة بنعم، تعطي المؤسسة الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها بصفة عامة.

22. هل تراعي مؤسستكم الخصوصية المجتمعية لمنطقة تواجدها؟

✓ كانت الإجابة بنعم، تراعي المؤسسة الخصوصية المجتمعية لمنطقة تواجدها مثل:

✓ تخصيص بيرو مخصص للرجال واخر للنساء.

✓ تخصيص نقل للرجال واخر للنساء.

وقد تم تقسيم الاستبيان الى ثلاثة اقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة والخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني القيادة الاستراتيجية، القسم الثالث أداء المؤسسة.

القسم الأول: يتعلق بالتعرف على المعلومات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين مثل (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

القسم الثاني: يتمثل في القيادة الاستراتيجية حيث يشتمل على 19 عبارة موزعة على أربعة ابعاد تتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية، تطوير راس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية).

كما وزعت بالشكل التالي:

الجدول رقم (4): توزيع عبارات محور القيادة الاستراتيجية.

البعاد	رقم العبارة
تحديد التوجه الاستراتيجي	1-5
إستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية	6-10
تطوير راس المال البشري	11-15
تعزيز الثقافة التنظيمية	16-19

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

القسم الثالث: يتمثل في أداء المؤسسة حيث تشمل على 28 عبارة موزعة على ستة أبعاد (بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئي، بعد الاجتماعي).

كما وزعت بالشكل التالي:

الجدول رقم (5): توزيع عبارات محور أداء المؤسسة.

العدد	رقم العبارة
بعد المالي	20-24
بعد العملاء	25-28
بعد العمليات الداخلية	29-33
بعد التعلم والنمو	34-37
بعد البيئي	38-42
بعد الاجتماعي	43-47

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات.

من خلال هذا المطلب سنشير الى اهم الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض معالجة وتحليل المعطيات.

الفرع الأول: الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات.

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضنا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار (22) في معالجة البيانات إحصائياً قصد (Statistical Package for social science) للعلوم الاجتماعية الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الامر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة الدراسة.
2. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): حيث تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات (أو فقرات) متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة (فقرة) من عبارات متغيرات الدراسة الى جانب المحاور الرئيسية.
4. إختبار (One T test) لتحليل فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: مقياس الدراسة:

تم تصميم الأسئلة الخاصة بالدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها، ولترميز الإجابات التي لا يمكن للمبحوث اختيار إلا بديل واحد فقط، إستخدمنا

في الإستبيان مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث منحت الدرجات من 1 الى 5 لكل البدائل الواردة لكل سؤال على الترتيب ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وكانت على النحو التالي:

الجدول رقم (6): مقياس ليكارت الخماسي.

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المراجع الإحصائية.

صدق وثبات الاستبيان:

نقصد بثبات الاستبانة انها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات، وكانت نتائج معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): معامل الثبات (الفا كرونباخ).

المحور	العبارات	معامل الثبات قيمة الفا كرونباخ (α)	معامل الصدق ($\sqrt{\alpha}$)	عدد الفقرات
القيادة الاستراتيجية	(19-1)	0.860	0.927	19
أداء المؤسسة	(28-1)	0.909	0.953	28
الإجمالي	(47-1)	0.924	0.961	47

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين جليا من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" كانت مرتفعة لمتغير القيادة الاستراتيجية حيث بلغت "0.860"، في حين بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة لمتغير أداء المؤسسة "0.909" وهي قيمة كبيرة وجيدة وبالتالي نستنتج أن عبارات الاستبانة تتصف بالثبات، كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك علاقة قوية بين كل العبارات حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي "0.924".

اما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة لمتغير القيادة الاستراتيجية "0.927"، وقيمته بالنسبة لمتغير أداء المؤسسة فقد بلغت "0.953"، وهما قيمتين مرتفعتين وعليه فإن المحاور التي تندرج ضمن كل متغير هي صادقة لما وضعت لقياسه. وينطبق نفس القول على معامل الصدق الإجمالي للمحاور حيث بلغ "0.961"،

وبناءً على ما سبق، نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

المطلب الرابع: الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية الوظيفية، وتشمل كل من الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، لدى أفراد مجتمع الدراسة.

أولاً: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

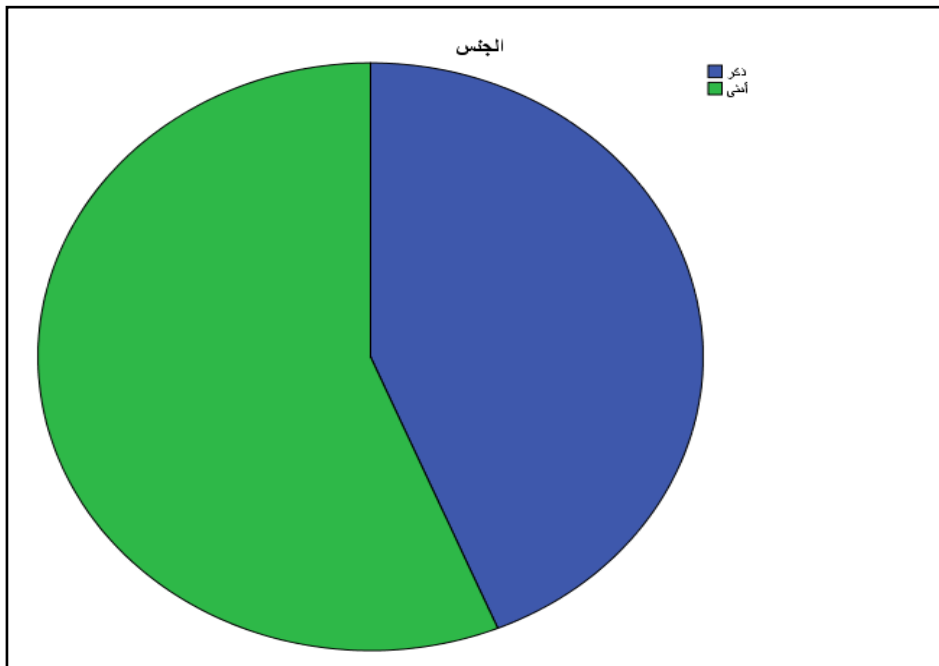
الجدول رقم (8): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	43.8
أنثى	18	56.3
المجموع	32	100

المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

يبين الجدول (8) أن 56.3% من أفراد العينة هم من الإناث و 43.8% من أفراد العينة هم ذكور، وبالتالي فإن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث. وهذا ما يوضحه الشكل (13) الموالي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

ثانيا: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر.

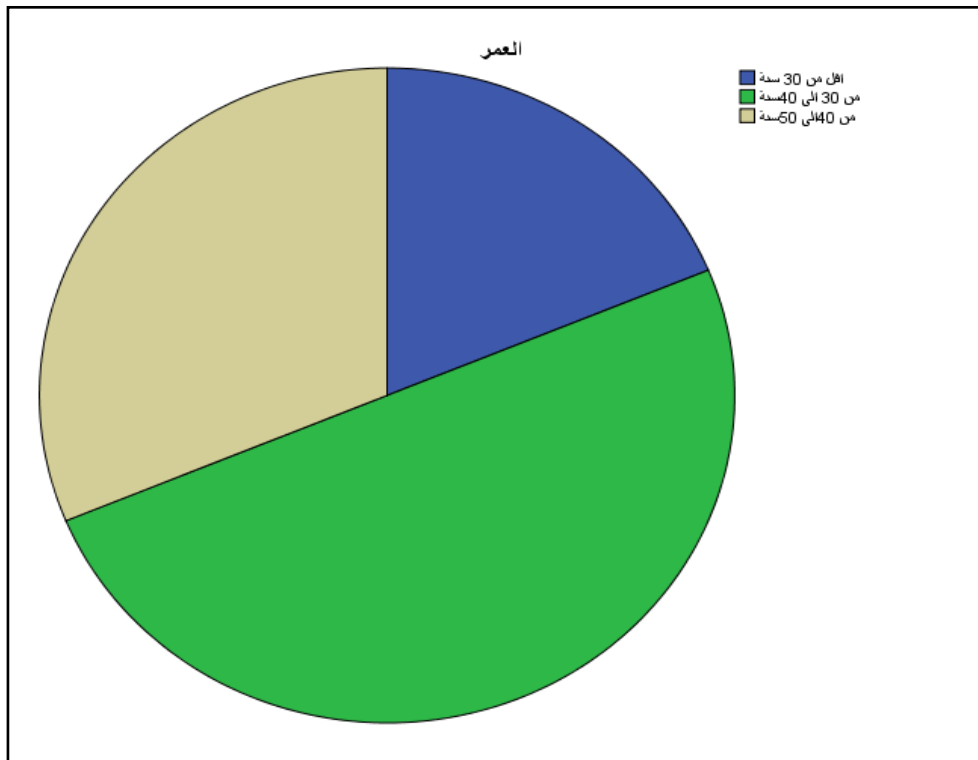
الجدول رقم (9): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	18.8
من 30 الى 40 سنة	16	50.0
من 40 الى 50 سنة	10	31.3
المجموع	32	100

المصدر: من اعدا الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال (9) هذا الجدول أن الشريحة العمرية الأكثر انتشارا، في العينة المحسوبة من الشباب وتتراوح من 30 الى 40 سنة والممثلة بنسبة 50% وتليها نسبة 31.3% من الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة، مقابل الفئة العمرية أقل من 30 سنة والممثلة بنسبة 18.8%. وهذا ما يدل على سياسة التشبيب التي تتبعها المؤسسة في إستخلاف طاقمها البشري، وهذا الإختلاف في العمر يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية بسبب الفارق في العمر واختلاف ذهنية الجيلين، في حين أن الفئة الشبانية تكون ذات مهارات متطورة خاصة في التكنولوجيا الحديثة. ويمكن توضيح أكثر من خلال الشكل الموالي (14).

الشكل رقم (14): نسبة توزيع افراد العينة حسب العمر.



المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

ثالثاً: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

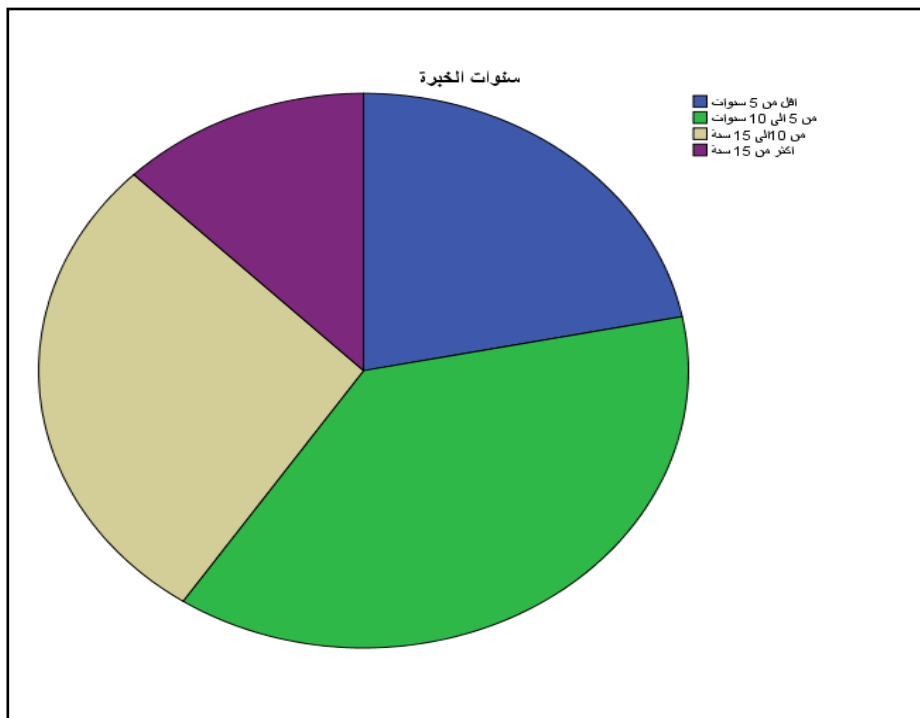
الجدول رقم (10): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	21.9
من 5 الى 10 سنوات	12	37.5
من 10 الى 15 سنة	9	28.1
أكثر من 15 سنة	4	12.5
المجموع	32	100

المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

يبين الجدول (10) أن 7 من أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهم يمثلون ما نسبته 21.9% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، 12 فرد، أي ما نسبته 37.5% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الافراد الذين يملكون خبرة ما بين 10 إلى 15 سنة، 9 أفراد، أي ما نسبته 28.1% من الحجم الإجمالي للعينة، وبلغ عدد أفراد الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة، 4 أفراد، أي ما نسبته 12.5% من الحجم الإجمالي للعينة. وهذا ما يشير الى أن المؤسسة دائما ما تقوم بعملية التوظيف بغية الحصول على الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات العالية. ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل (15) الموالي:

الشكل رقم (15): نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة.



المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

رابعاً: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليمي.

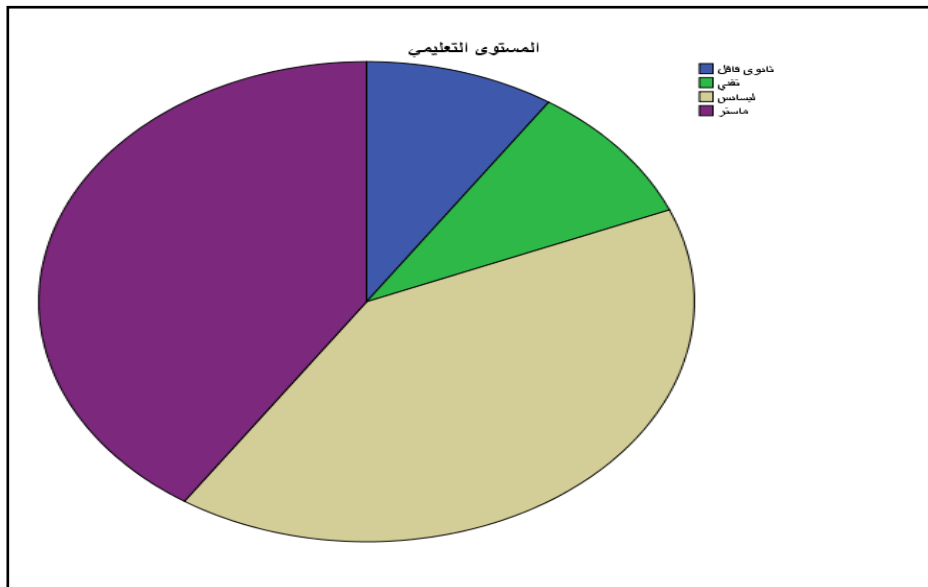
الجدول رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9.4	3	ثانوي قافل
9.4	3	تقني
40.6	13	ليسانس
40.6	13	ماستر
100	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

يبين الجدول (11) أن 9.4% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي هو ثانوي قافل، وكذلك 9.4% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي تقني، بينما 40.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادة ليسانس، وكذلك 40.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادة ماستر، وتشير هذه النتائج أن أكثر من نصف عينة الدراسة مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل الدراسة. وعليه فإن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف، وخاصة في التكنولوجيا الحديثة لمواكبة كل ما هو جديد. والشكل (16) يوضح كل هذا.

الشكل رقم (16): نسبة توزيع افراد عينة حسب مستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (12) التالي:

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الدرجة	4.20-5	3.40-4.19	2.6-3.39	1.80-2.59	1-1.79

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مراجع الإحصائية

المطلب الأول: تحليل العبارات والاتجاهات الآراء للمحور الأول "القيادة الاستراتيجية".

في هذا المطلب يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور "القيادة الاستراتيجية" والذي يتكون من 19 فقرة.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالقيادة الاستراتيجية.

الأهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة سلم القياس					عبارات القياس	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
بعد تحديد التوجه الاستراتيجي										
2	موافق	0.762	3.50	0	2	15	12	3	التكرار	1.تقوم المؤسسة بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع.
				0	6.3	46.3	37.5	9.4	%	
3	موافق	0.669	3.44	0	2	15	14	1	التكرار	2.تستخدم المؤسسة الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية المؤسسة.
				0	6.3	46.9	43.8	3.1	%	
5	محايد	0.592	3.31	0	2	18	12	0	التكرار	3.تمتلك المؤسسة رؤية طويلة الاجل تستند الى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.
				0	6.3	56.3	37.5	0	%	
4	موافق	0.759	3.44	0	4	11	16	1	التكرار	4.تمتلك المؤسسة الإرادة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.
				0	12.5	34.4	50	3.1	%	

1	موافق	0.803	3.75	4	19	6	3	0	التكرار	5. تسعى المؤسسة الى دفع الموظفين لتحقيق الأهداف المسطرة.
				12.5	59.4	18.8	9.4	0	%	
1	موافق	0.4397 5	3.4875	المتوسط المرجح لتحديد التوجه الاستراتيجي						
بعد استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية										
4	محايد	0.931	3.19	1	13	10	7	1	التكرار	6. تعمل المؤسسة على أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة.
				3.1	40.6	31.3	21.9	3.1	%	
5	محايد	0.928	3.09	0	13	11	6	2	التكرار	7. لدى المؤسسة اهتمام بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.
				0	40.6	34.4	18.8	6.3	%	
2	موافق	0.671	3.53	0	20	9	3	0	التكرار	8. لدى المؤسسة أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.
				0	62.5	28.1	9.4	0	%	
3	محايد	0.701	3.34	0	15	13	4	0	التكرار	9. يتم في المؤسسة الاستفادة من المعرفة المتراكمة في اعمال المؤسسة.
				0	46.9	40.6	12.5	0	%	
1	موافق	0.707	3.63	0	23	7	1	1	التكرار	10. تعمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها.
				0	71.9	21.9	3.1	3.1	%	
2	محايد	0.52972	3.3563	المتوسط المرجح لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية						
بعد تطوير راس المال البشري										
3	محايد	0.842	3.25	1	13	11	7	0	التكرار	11. تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
				3.1	40.6	34.4	21.9	0	%	
5	محايد	1.146	2.91	1	10	12	3	6	التكرار	12. تكافئ المؤسسة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.
				3.1	31.3	37.5	9.4	18.8	%	
4	محايد	0.984	3	1	10	11	8	2	التكرار	13. تمنح المؤسسة الموظفين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم واثبات قدراتهم.
				3.1	31.3	34.4	25	6.3	%	
1	موافق	0.756	3.41	0	18	9	5	0	التكرار	14. تدعم المؤسسة العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.
				0	56.3	28.1	15.6	0	%	
2	موافق	0.837	3.41	1	17	8	6	0	التكرار	15. توفر المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير أساليب العمل والعمليات الداخلية.
				3.1	53.1	25	18.8	0	%	
3	محايد	0.51927	3.1938	المتوسط المرجح لتطوير راس المال البشري						

بعد تعزيز الثقافة التنظيمية										
1	محايد	0.707	3.38	1	13	15	3	0	التكرار	16. تسعى المؤسسة الى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.
				3.1	40.6	46.9	9.4	0	%	
2	محايد	0.818	3.09	1	8	17	5	1	التكرار	17. تسعى المؤسسة لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المؤسسة والإدارة.
				3.1	25	53.1	15.6	3.1	%	
4	محايد	0.803	2.75	6	13	12	1	0	التكرار	18. تدعم ثقافة المؤسسة الأفكار الجديدة غير المألوفة من الموظفين.
				18.8	40.6	37.5	3.1	0	%	
3	محايد	1.070	2.78	0	10	10	7	5	التكرار	19. تشجع ثقافة المؤسسة على التصرف بحرية واستقلالية.
				0	31.3	31.3	21.9	15.6	%	
4	محايد	0.62862	3	المتوسط المرجح لتعزيز الثقافة التنظيمية						
	محايد	0.44023	3.2730	المتوسط المرجح لأبعاد القيادة الاستراتيجية ككل (متوسط المتوسطات)						

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

في القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعبر عن متغير القيادة الاستراتيجية بأبعاده: تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية، تطوير راس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، نجد أن المتوسط المرجح للإجابات عن هذا المحور قد بلغت (3.2730) بانحراف معياري (0.44023). وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

➤ **بعد تحديد التوجه الاستراتيجي (1-5):** نلاحظ أن كل العبارات المتعلقة بتحديد التوجه الاستراتيجي احتلت المرتبة 1 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة موافق، مما يفسر أن المؤسسة تمتلك رؤية وتصور استراتيجي طويل الاجل بالاستناد على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وأجوبة الباحثين تؤكد ذلك، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط حسابي (3.75) لعبارة "سعى المؤسسة الى دفع الموظفين لتحقيق الأهداف المسطرة"، بانحراف معياري (0.803)، وكان متوسط المرجح لعبارات تحديد التوجه الاستراتيجي (3.4875) وبانحراف المعياري (0.43975) وهو انحراف اقل من 1 صحيح.

➤ **بعد استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية (6-10):** نلاحظ أن العبارات المتعلقة باستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية احتلت المرتبة 2 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة محايد، يمكن تفسير ذلك حسب أجوبة الباحثين أن المؤسسة لا تهتم بقدرات ومؤهلات العلمية والخبرات وكفاءات افرادها كما جاء في العبارتين (6 و7)، لكن لدى المؤسسة أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات، وتعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها، مثل ما ورد في العبارتين (9 و10) بدرجة موافق، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط المرجح (3.63) لعبارة " تعمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها" بانحراف معياري (0.707) وكان متوسط المرجح لعبارات استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية (3.3563) وبانحراف المعياري (0.52972).

➤ **بعد تطوير راس المال البشري (11-15):** نلاحظ أن العبارات المتعلقة بتطوير راس المال البشري احتلت المرتبة 3 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة محايد، حيث أكد المبحوثين من خلال العبارات (11 و12 و13) على عدم منح المؤسسة موظفيها السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم واثبات قدراتهم وعدم مكافئتهم وتطوير مهاراتهم، لكنها تدعم العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة، مثل ما ورد في العبارتين (14 و15) بدرجة موافق، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط حسابي (3.41) لعبارة "تدعم المؤسسة العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل" بانحراف معياري (0.756)، وكان متوسط المرجح لعبارات تطوير راس المال البشري (3.1938) بانحراف معياري (0.51927).

➤ **بعد تعزيز الثقافة التنظيمية (16-19):** نلاحظ أن كل العبارات المتعلقة بتعزيز الثقافة التنظيمية احتلت المرتبة 4 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة محايد، مما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بتوطيد العلاقات الاجتماعية ونشر القيم والمعتقدات بين موظفي المؤسسة والإدارة، كما لا تشجع على التصرف بحرية واستقلالية، وأجوبة المبحوثين تؤكد ذلك، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط حسابي (3.38) لعبارة "تسعى المؤسسة الى نشر القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة" بانحراف معياري (0.707)، وكان متوسط المرجح لعبارات تعزيز الثقافة التنظيمية (3) وبانحراف معياري (0.62862).

المطلب الثاني: تحليل العبارات والاتجاهات الآراء للمحور الثاني "أداء المؤسسة".

في هذا المطلب يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور "أداء المؤسسة" والذي يتكون من 28 فقرة.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأداء المؤسسة.

الأهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					عبارات القياس	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
بعد المالي										
3	موافق	0.801	3.44	2	14	12	4	0	التكرار	1. يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط الضعف والقوة وتعزيز أرباح المؤسسة.
				6.3	43.8	37.5	12.5	0	%	
2	موافق	0.793	3.63	2	20	6	4	0	التكرار	2. يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة.
				6.3	62.5	18.8	12.5	0	%	
5	محايد	1.070	3.38	4	13	7	7	1	التكرار	3. تقوم المؤسسة بإيجاد خصائص إضافية لمنتجاتها تدعم زيادة مبيعاتها.
				12.5	40.6	21.9	21.9	3.1	%	
1	موافق	0.787	3.66	4	15	11	2	0	التكرار	

				12.5	46.9	34.4	6.3	0	%	4. معدل دوران المخزون بالمؤسسة كبير جدا.
4	موافق	0.982	3.44	4	13	8	7	0	التكرار	5. يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
				12.5	40.6	25	21.9	0	%	
3	موافق	0.675 82	3.5063	المتوسط المرجح المالي						
بعد العملاء										
4	موافق	0.906	3.78	5	19	5	2	1	التكرار	6. تسعى المؤسسة الى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
				15.6	59.4	15.6	6.3	3.1	%	
2	موافق	0.884	3.84	8	13	9	2	0	التكرار	7. تقوم المؤسسة بدراسة شكاوى العملاء واخذها بعين الاعتبار.
				25	40.6	28.1	6.3	0	%	
3		0.659	3.78	4	17	11	0	0	التكرار	8. عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين.
				12.5	53.1	34.4	0	0	%	
1	موافق	0.782	4.03	9	16	6	1	0	التكرار	9. تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة لزبائنها.
				28.1	50	18.8	3.1	0	%	
1	موافق	0.625 20	3.8594	المتوسط المرجح للعملاء						
بعد العمليات الداخلية										
5	محايد	0.967	2.97	1	9	12	8	2	التكرار	10. تشجع المؤسسة الموظفين على الابداع والاخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير خطط العمل.
				3.1	28.1	37.5	25	6.3	%	
4	محايد	1.027	3.09	3	7	14	6	2	التكرار	11. تعمل المؤسسة على زيادة طاقتها الإنتاجية بإضافة خطوط انتاج جديدة.
				9.4	21.9	43.8	18.8	6.3	%	
2	موافق	0.798	3.41	1	16	10	5	0	التكرار	12. تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.
				3.1	50	31.3	15.6	0	%	
1	موافق	0.608	3.78	2	22	7	1	0	التكرار	13. تواكب المؤسسة مستوى التطور في مجال التكنولوجيا والتجهيزات.
				6.3	68.8	21.9	3.1	0	%	
3	محايد	0.793	3.13	0	12	12	8	0	التكرار	14. تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ما بعد البيع لزبائنها.
				0	37.5	37.5	25	0	%	

المتوسط المرجح للعمليات الداخلية										
5	محايد	0.475	3.2750							
		87								
بعد التعلم والنمو										
4	محايد	0.871	2.63	0	5	13	11	3	التكرار	15. تتبنى المؤسسة ممارسات وأساليب
				0	15.6	40.6	34.4	9.4	%	تسييرية لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
3	محايد	0.859	3.19	0	14	11	6	1	التكرار	16. لدى المؤسسة القادر الكافي من
				0	43.8	34.4	18.8	3.1	%	الموظفين القادرين على التحديث والتطوير للمنتجات بشكل مستمر.
2	موافق	0.718	3.53	0	21	7	4	0	التكرار	17. تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات
				0	65.6	21.9	12.5	0	%	مستمرة وبتطوير العمليات الإنتاجية.
1	موافق	0.759	3.56	2	17	10	3	0	التكرار	18. تعمل المؤسسة على تعزيز
				6.3	43.1	31.3	9.4	0	%	تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الموظفين.
المتوسط المرجح للتعلم والنمو										
6	محايد	0.562	3.2266							
		11								
بعد البيئي										
3	موافق	0.644	3.69	1	22	7	2	0	التكرار	19. تحوص المؤسسة على إنتاج
				3.1	68.8	21.9	6.3	0	%	منتجات صديقة للبيئة.
2	موافق	0.726	3.78	3	21	6	2	0	التكرار	20. تقوم المؤسسة بمراقبة أداؤها البيئي
				9.4	65.6	18.8	6.3	0	%	في كل مرحلة إنتاجية.
4	موافق	0.821	3.69	3	20	5	4	0	التكرار	21. تحترم المؤسسة القوانين والتشريعات
				9.4	26.5	15.6	12.5	0	%	الخاصة بحماية البيئة.
1	موافق	0.859	3.81	6	17	6	3	0	التكرار	22. تحوص المؤسسة على ان تكون
				18.8	53.1	18.8	9.4	0	%	عملية نقل منتجاتها آمنة بيئيا.
5	موافق	0.984	3.50	6	9	12	5	0	التكرار	23. تمتلك المؤسسة برامج للتأكد من
				18.8	28.1	37.5	15.5	0	%	كفاءة وفعالية أداؤها البيئي.
المتوسط المرجح للبيئي										
2	موافق	0.592	3.6938							
		39								

بعد الاجتماعي										
3	محايد	0.907	3.38	2	14	11	4	1	التكرار	24. تمنح المؤسسة الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها.
				6.3	43.8	34.4	12.5	3.1	%	
2	موافق	0.914	3.56	4	13	15	5	0	التكرار	25. تقدم المؤسسة دعم للجمعيات الخيرية والثقافية والرياضية بالمنطقة.
				12.5	46.9	25	15.6	0	%	
4	محايد	0.683	3.28	0	13	15	4	0	التكرار	26. يؤدي تبني سياسات الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية الى بناء نموذج اقتصادي مستدام.
				0	40.6	46.9	12.5	0	%	
1	موافق	1.004	3.66	5	17	5	4	1	التكرار	27. تولى المؤسسة أهمية للسلامة المهنية والمن الصناعي.
				15.6	53.1	15.6	12.5	3.1	%	
5	محايد	0.831	3.10	2	6	16	7	0	التكرار	28. تسعى المؤسسة لتفعيل طاقات المجتمع وتعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي.
				6.3	18.8	50	21.9	0	%	
4	محايد	0.566	3.3938	المتوسط المرجح الاجتماعي						
	موافق	0.449	3.4892	المتوسط المرجح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل (متوسط المتوسطات)						
		79	82							

المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

في القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعبر عن متغير أداء المؤسسة بأبعاده: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي، الاجتماعي، نجد أن المتوسط المرجح للإجابات عن هذا المحور قد بلغت (3.4892) بانحراف معياري (0.44982). وفيما يلي توضيح تفصيل للنتائج المرتبطة بكل بعد:

➤ **بعد المالي (1-5):** نلاحظ أن العبارات المتعلقة بالبعد المالي احتلت المرتبة 3 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة موافق، مما يدل على أن المؤسسة لديها أنظمة (تحليل نظام التكاليف) ومعايير (معياري نمو الارباح) ومؤشرات مالية (التوازن المالي والسيولة) تساهم في تحقيق أرباح وأهداف المؤسسة، وأجوبة الباحثين تؤكد أن المؤسسة لا تقوم بإيجاد خصائص إضافية لمنتجاتها، مثل ما ورد في العبارة (3) بدرجة محايد، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط حسابي (3.66) لعبارة "معدل دوران المخزون بالمؤسسة كبير جدا" وانحراف معياري (0.787)، وكان متوسط المرجح لعبارات بعد المالي (3.5063) بانحراف معياري (0.67582).

➤ **بعد العملاء (6-9):** نلاحظ أن كل العبارات المتعلقة ببعدها العملاء احتلت المرتبة 1 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة موافق، مما يفسر أن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بولاء زبائنها من خلال الاخذ بأرائهم ودراسة شكاويهم وتقديم منتجات عالية الجودة، وأجوبة الباحثين تؤكد ذلك، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط

- حسابي (4.03) لعبارة "تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة لزيائنها" بانحراف معياري (0.782) وكان متوسط المرجح لعبارات بعد العملاء (3.8594) وبانحراف المعياري (0.62520).
- **بعد العمليات الداخلية (10-14):** نلاحظ أن العبارات المتعلقة ببعده العمليات الداخلية احتلت المرتبة 5 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة موافق، مما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بأراء ومقترحات موظفيها، وانخفاض في طاقتها الإنتاجية كما أنها لا تقدم خدمات ما بعد البيع لزيائنها، وأجوبة المبحوثين تؤكد على أن المؤسسة تعمل على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية ومواكبة مستوى التطور مثل ما ورد في العبارتين (12-13) بدرجة موافق، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط حسابي (3.78) لعبارة "تواكب المؤسسة مستوى التطور في مجال التكنولوجيا والتجهيزات" بانحراف معياري (0.608)، وكان متوسط المرجح لعبارات بعد العمليات الداخلية (3.2750) وبانحراف معياري (0.47587).
- **بعد التعلم والنمو (15-18):** نلاحظ أن العبارات المتعلقة ببعده التعلم والنمو احتلت المرتبة 6 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة محايد، حيث أكد المبحوثين من خلال العبارات (15 و16) على عدم اهتمام المؤسسة بممارسات والأساليب التسييرية التي تشجع المبادرات الفردية والجماعية، وإهمال الموظفين القادرين على تحديث وتطوير المنتجات، لكن تقوم المؤسسة بتحسينات مستمرة على العمليات الإنتاجية وتعزيز التكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال بين الموظفين مثل ما ورد في العبارتين (17 و18) بدرجة موافق، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط حسابي (3.56) لعبارة "تعمل المؤسسة على تعزيز التكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الموظفين" بانحراف معياري (0.759)، وكان متوسط المرجح لعبارات بعد التعلم والنمو (3.2266) وبانحراف معياري (0.56211).
- **بعد البيئي (19-23):** نلاحظ أن كل العبارات المتعلقة بالبعده البيئي احتلت المرتبة 2 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة موافق، مما يفسر على أن المؤسسة تحرص على إنتاج منتجات صديقة للبيئة كما تقوم بمراقبة أداؤها البيئي في كل مرحلة إنتاجية وتحترم القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة، وأجوبة المبحوثين تؤكد ذلك، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط حسابي (3.81) لعبارة "تحرص المؤسسة على أن تكون عملية نقل منتجاتها آمنة بيئياً" بانحراف معياري (0.859) وكان متوسط المرجح لعبارات بعد البيئي (3.6938) وبانحراف المعياري (0.59239).
- **بعد الاجتماعي (24-28):** نلاحظ أن العبارات المتعلقة بالبعده الاجتماعي احتلت المرتبة 4 من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بدرجة محايد، حيث أكد المبحوثين من خلال العبارات (26 و28) على عدم تبني المؤسسة لسياسات الارتقاء الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي، كما أكد المبحوثين على أن المؤسسة تدعم الجمعيات الخيرية والثقافية والرياضية، وتبدي أهميتها في الامن والسلامة المهنية، مثل ما ورد في العبارتين (25 و27)، بدرجة موافق، لكن بمتوسطات مختلفة وكان أكبر متوسط حسابي (3.66) لعبارة "تولي المؤسسة أهمية للسلامة المهنية والامن الصناعي" بانحراف معياري (1.004)، وكان متوسط المرجح لعبارات بعد الاجتماعي (3.3938) وبانحراف (0.56679).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على مختلف الأسئلة الفرعية، وبهدف معرفة طبيعة الاختبارات التي يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة والموضحة في الجداول والرسومات الموالية.

الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي:

تم استعانة باختبار KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST باعتباره أحد الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة توزيع العينات المستقلة انطلاقاً من فرضية ان عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

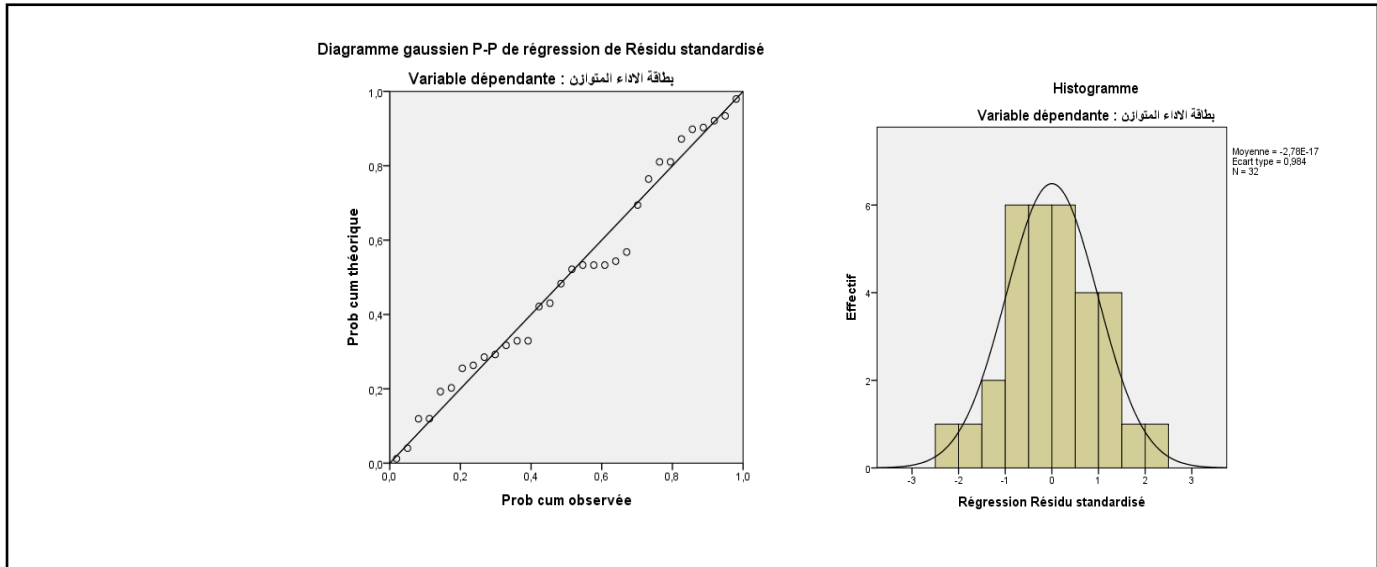
الجدول رقم (15): إختبار التوزيع الطبيعي KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

القيمة	Z	SIG
تحديد التوجه الاستراتيجي	1.153	0.140
استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية	0.935	0.346
تطوير رأس المال البشري	0.738	0.648
تعزيز الثقافة التنظيمية	1.051	0.219
القيادة الاستراتيجية	0.860	0.450
المالي	0.597	0.868
العملاء	0.876	0.427
العمليات الداخلية	0.763	0.606
التعلم والنمو	0.978	0.294
البيئي	0.705	0.703
الاجتماعي	0.803	0.539
بطاقة الأداء المتوازن	0.541	0.931

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة sig نجد أن كل ابعاد الدراسة بما فيها المتغير التابع والمستقل تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت كل مستويات الدلالة ($\alpha > 0.05$) مما يعني أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكد هذه النتائج تم الاستعانة بالتمثيل البياني لكل محور كما يلي:

الشكل رقم (17): التمثيل البياني لمحور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الشكلين السابقين رقم (16) يتضح أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإن الاختبارات المعلمية هي التي تتبع في دراستنا.

الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة.

من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين ابعاد الدراسة بمدف معرفة درجة الارتباط واهميته بالنسبة لكل بعد ومحور وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فإن معامل الارتباط الأصلح في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة.

Corrélations

بطاقة الاداء المتوازن	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	البعد المالي	
.666**	.427*	.686**	.387*	.270	.633**	.606**	تحديد التوجه الاستراتيجي
.000	.015	.000	.029	.135	.000	.000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)
32	32	32	32	32	32	32	N
.374*	.244	.425*	.305	.157	.366*	.233	استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية
.035	.178	.015	.089	.392	.040	.199	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)
32	32	32	32	32	32	32	N
.154	.013	.073	.320	.179	.151	.046	تطوير راس المال البشري
.399	.944	.690	.074	.326	.409	.802	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)
32	32	32	32	32	32	32	N
.567**	.362*	.459**	.456**	.350*	.390*	.562**	تعزيز الثقافة التنظيمية
.001	.042	.008	.009	.049	.027	.001	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)

32	32	32	32	32	32	32	N	
.512**	.302	.475**	.435*	.282	.446*	.416*	Corrélation de Pearson	القيادة الاستراتيجية
.003	.093	.006	.013	.118	.010	.018	Sig. (bilatérale)	
32	32	32	32	32	32	32	N	

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

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

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (16) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوي في الغالب عند مستوى دلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين مختلف مستويات بطاقة الأداء المتوازن والقيادة الاستراتيجية في مجملها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.512^{**})، باستثناء تطوير راس المال البشري مع كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مختلف مستوياته، التي لم يكن بها الارتباط معنوي. بقية المعاملات كلها معنوية بدرجات متوسطة عموماً حيث كان أكبرها بين تحديد التوجه الاستراتيجي والبيئي (0.686^{**}) وهي حوالي 70% وهو ما يثبت أن تحديد التوجه الاستراتيجي له دور كبير على الحفاظ على البيئة.

❖ العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، باستثناء العمليات الداخلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.666^{**}) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، وهذا راجع الى ان المؤسسة تمتلك رؤية طويلة الاجل تستند الى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية كما تسعى الى دفع موظفيها لتحقيق الأهداف المسطرة.

❖ اما بالنسبة لعلاقة استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، باستثناء العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.374^*) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، ويعود ذلك الى وجود أنظمة معلومات واتصال في المؤسسة تساعد في اتخاذ القرارات، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها.

❖ والعلاقة بين تطوير راس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن، لا توجد علاقة بينهما وهذا راجع الى عدم مساعدة المؤسسة موظفيها لتشجيع وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وعدم منحهم السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم واثبات قدراتهم.

❖ بينما العلاقة بين تعزيز الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.567^{**})، عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، ويعود ذلك الى سعي المؤسسة الى توطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المؤسسة والإدارة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية: "هناك دور معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)".

لاختبار الفرضية الرئيسية نستعين بجدول الانحدار الخطي بين القيادة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (17): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين القيادة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,512 ^a	,262	,237	,39280

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الاستراتيجية

b. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال قيمة معامل الارتباط 0.512 نتوصل الى اتجاه العلاقة الموجب بين المتغيرين التابع والمستقل، بمعنى ان دور القيادة الاستراتيجية موجب في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن يفضي بتحسينه كما بلغ معامل التحديد 0.262 بمعنى ان القيادة الاستراتيجية تساهم بـ 26% في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن.

ولاختبار صلاحية النموذج ومعنويته الكلية نستعين بجدول تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (18): تحليل التباين للقيادة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	1,644	1	1,644	10,653	,003 ^b
Résidu	4,629	30	,154		
Total	6,272	31			

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه لدينا قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر F المحسوبة هي 10.653 وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ ، وعليه فهناك دور معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن وذلك بدرجة تفوق 10%، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (19): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,777	,529		3,359	,002
القيادة الاستراتيجية	,523	,160	,512	3,264	,003

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج التقدير نلاحظ محور القيادة الاستراتيجية دور ذو دلالة معنوية في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى 0.05، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0.05، كما ميل القيادة الاستراتيجية 0.523 الدال على الدور الموجب للقيادة الاستراتيجية في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن.

اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات نستعين بجدول تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لكل بعد والذي من شأنه اختبار المعنوية الجزئية لدور القيادة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

❖ هناك دور معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

❖ هناك دور معنوي لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

❖ هناك دور معنوي لتطوير راس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

❖ هناك دور معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

إختبار الفرضية الفرعية الاولى: هناك دور معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (20): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين تحديد التوجه الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,666 ^a	,444	,426	,34091

a. Valeurs prédites : (constantes), تحديد التوجه الاستراتيجي, وبطاقة الأداء المتوازن.

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (20) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج متوسطة حيث بلغت (44.4%) مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.666).

الجدول رقم (21): تحليل التباين لتحديد التوجه الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	2,786	1	2,786	23,970	,000 ^b
Résidu	3,487	30	,116		
Total	6,272	31			

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن :

b. Valeurs prédites : (constantes), تحديد التوجه الاستراتيجي,

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (21) لديها قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر المحسوبة وهي 23.970 هو الدال احصائيا عند مستوى معنوية $0.05 < \alpha$ ، وعليه فهناك دور ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج، أي صلاحيته عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (22): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد التوجه الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,112	,489		2,272	,030
تحديد التوجه الاستراتيجي	,682	,139	,666	4,896	,000

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن :

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لبعده تحديد التوجه الاستراتيجي دور معنوي في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك باعتبار قيمة Sig أقل من 0.05، كما بلغ ميل تحديد التوجه الاستراتيجي 0.682 الدال على وجود دور موجب لتحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن.

أي أن هناك دور معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

اختبار الفرضية الثانية: هناك دور معنوي لاستغلال واستثمار القدرات الجوهرية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (23): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,374 ^a	,140	,111	,42405

a. Valeurs prédites : (constantes), استثمار القدرات الاستراتيجية، استغلال

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (23) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة حيث بلغت (14%) مع وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.374).

الجدول رقم (24): تحليل التباين لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,878	1	,878	4,882	,035 ^b
Résidu	5,395	30	,180		
Total	6,272	31			

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن :

b. Valeurs prédites : (constantes), استثمار القدرات الاستراتيجية، استغلال

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (24) لديها قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر المحسوبة وهي 4.882 هو الدال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ ، وعليه فهناك دور ذو دلالة معنوية لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج، أي صلاحيته عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (25): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,423	,488		4,962	,000
استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية	,318	,144	,374	2,210	,035

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن :

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لبعده استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية دور ذو دلالة معنوية على الجودة عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك باعتبار قيمة Sig أقل من 0.05، كما بلغ ميل لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية 0.318 الدال على وجود دور موجب للاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن.

أي أن هناك دور معنوي لاستغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

إختبار الفرضية الثالثة: هناك دور معنوي لتطوير راس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (26): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين تطوير راس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation+
1	,154 ^a	,024	-,009	,45177

a. Valeurs prédites : (constantes), تطوير راس المال البشري,

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (26) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة جدا حيث بلغت (2.4%) مع وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين تطوير راس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.154).

الجدول رقم (27): تحليل التباين لتطوير راس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	,150	1	,150	,733	,399 ^b
Résidu	6,123	30	,204		
Total	6,272	31			

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن

b. Valeurs prédites : (constantes), تطوير راس المال البشري,

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (27) لديها قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر المحسوبة وهي 0.733 هو الدال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ ، وعليه فهناك دور ذو دلالة إحصائية لتطوير راس المال البشري في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج، أي صلاحيته عند مستوى ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (28): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتطوير راس المال البشري وبطاقة الأداء المتوازن.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,062	,505		6,058	,000
تطوير راس المال البشري	,134	,156	,154	,856	,399

Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لبعده تطوير راس المال البشري دور ذو دلالة معنوية على بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك باعتبار قيمة Sig أقل من 0.05، كما بلغ ميل تطوير راس المال البشري 0.134 الدال على وجود دور موجب لتطوير راس المال البشري في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن.

أي أن هناك دور معنوي لتطوير راس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة (α=0.05).

إختبار الفرضية الرابعة: هناك دور معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة (α=0.05).

الجدول رقم (29): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين تعزيز الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567 ^a	,321	,298	,37680

a. Valeurs prédites : (constantes), تعزيز الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (29) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج متوسطة حيث بلغت (32.1%) مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين تعزيز الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.567).

الجدول رقم(30): تحليل التباين لتعزيز الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	2,013	1	2,013	14,179	,001 ^b
Résidu	4,259	30	,142		
Total	6,272	31			

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن

b. Valeurs prédites : (constantes), تعزيز الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (30) لديها قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر المحسوبة وهي 14.179 هو الدال احصائيا عند مستوى معنوية $0.05 < \alpha$ ، وعليه فهناك دور ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج، أي صلاحيته عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (31): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتعزيز الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,273	,330		6,893	,000
تعزيز الثقافة التنظيمية	,405	,108	,567	3,766	,001

a. Variable dépendante : بطاقة الاداء المتوازن :

المصدر: من اعداد الطالبة وباعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لبعده تعزيز الثقافة التنظيمية دور ذو دلالة معنوية على بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك باعتبار قيمة Sig أقل من 0.05، كما بلغ ميل تعزيز الثقافة التنظيمية 0.405 الدال على وجود دور موجب لتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز بطاقة الأداء المتوازن.

أي أن هناك دور معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى دراسة متغيري البحث بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة حيث تم التعريف بالمؤسسة ككيان خاص وأهم منتجاتها وخصائصها وهيكلها التنظيمي، ومن اجل التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية وأداء المؤسسة قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الانتاج بالإضافة لاستمارة التي قمنا بتصميمها وفقا للمحورين: القيادة الاستراتيجية وأداء المؤسسة، والتي تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث كان هدفنا منها هو الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: ما دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، وعلاقات الارتباط، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث توصلنا الى عدة نتائج من أهمها:

- هناك دو معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- هناك دو معنوي لاستغلال واستثمار القدرات في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- هناك دور معنوي لتطوير راس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- هناك دور معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- مما يعني انه هناك دور معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

الخاتمة

من خلال ما سبق أكدت هذه الدراسة في الجانب النظري على أهمية دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها العامل المهم ذا الدور الكبير على الفرد والمؤسسة، وعن امتلاكها لقيادة استراتيجية فعالة تساعدها على تحقيق توازن استراتيجي بين حاجاتها وتطلعاتها لبلوغ أهدافها، وهذا بفضل قدرتها على رؤية المستقبل بوضوح وصياغة استراتيجية المؤسسة (التوجه الاستراتيجي)، وقدرتها على تطوير راس المال البشري كما يمكنها استغلال واستثمار والمحافظة على القدرات الاستراتيجية الموجودة داخل المؤسسة، وإرساء ثقافة تنظيمية فعالة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة تم تأكيد هذه العلاقة واتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية، وأثر ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق أداء المؤسسة، إلا أن نسبة اهتمام المؤسسة كانت تختلف من بعد لآخر. وعليه أن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها الى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

1- النتائج النظرية:

- تعتبر القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة ذات الجذور القديمة في الأدب الإداري، والتي تحتاج الى الدراسة والتعمق لأنها ستغدو من الميادين الأكثر أهمية. وقد لوحظ ذلك من خلال حداثة المصادر التي تناولت هذا المفهوم على المستوى العالمي.
- إن المؤسسات اليوم تعمل في بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة، لذا أصبح من الضرورة الحاجة الى قيادة إستراتيجية لها توجه إستراتيجي في المؤسسات عامة.
- يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً هاماً لمختلف المؤسسات، إلا أنه هذا المفهوم يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.
- تعتبر عملية تقييم الأداء هامة جداً كونها تمثل آلية فعالة لكشف الأخطاء وتصحيحها مما يؤدي إلى تطويره وتحسين الأداء لتحقيق اهداف المؤسسة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الفعالة في تقييم وقياس الأداء، كونها تشمل مقاييس المالية وغير المالية، وبين العوامل الداخلية والخارجية، وهو الامر الذي يساهم ويساعد في تحقيق أهدافها بفاعلية.

2- النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية هم الإناث، حيث بلغت بنسبة 56% من افراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الذكور 43%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية أهم ينتمون للفئة العمرية من الشباب وتتراوح من 30 الى 40 سنة وبنسبة 50% من عينة الدراسة، أما من كنت تتراوح أعمارهم من 40 الى 50 سنة فكانت نسبتهم (31.3%) من الفئة المستهدفة، بينما الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فكانت نسبتهم 18.8%.

- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الذين خبرة ما بين 5 الى 10 سنوات بنسبته 37.5% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الافراد الذين يملكون خبرة ما بين 10 الى 15 سنة، 9 أفراد، أي ما نسبته 28.1% من الحجم الإجمالي للعينة، والذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، كانت نسبتهم 21.9%، وبلغ عدد أفراد الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة، 4 أفراد، أي ما نسبته 12.5%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مستواهم التعليمي شهادة ليسانس ماستر بنسبة 40.6% من عينة الدراسة، والذين مستواهم التعليمي ثانوي قافل وتقني كانت نسبتهم 9.4% من عينة الدراسة.
- تبين بعد اختبار الفرضيات أن هناك دور معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ حيث بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين (0.512).
- بينت نتائج الدراسة أنه هناك دور معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- بينت نتائج الدراسة أنه هناك دور معنوي لتحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- بينت نتائج الدراسة أنه هناك دور معنوي لاستغلال واستثمار القدرات في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- بينت نتائج الدراسة أنه هناك دور معنوي لتطوير راس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- بينت نتائج الدراسة أنه هناك دور معنوي لتعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: التوصيات.

من خلال هذه الدراسة نقدم بعض التوصيات المتمثلة في:

- تشجيع المدراء للموظفين على الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.
- ضرورة إهتمام المؤسسة بدوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة والقدرات المتميزة لدى المديرين والموظفين.
- دعم المؤسسة الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
- تشجيع المؤسسة الموظفين على الإبداع والاختراع بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير خطط العمل.
- ضرورة تبني ممارسات وأساليب تسييرية لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

ثالثا: آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نقدم بعض آفاق مستقبلية:

- مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة.
- مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المالي.

- أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
-	قائمة الملاحق
أ-خ	مقدمة
الفصل الأول: القيادة الاستراتيجية	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل الى القيادة الاستراتيجية.
2	المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية.
2	الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية ونظرياتها.
4	الفرع الثاني: تعريف الاستراتيجية.
5	الفرع الثالث: تعريف القيادة الإستراتيجية وأهميتها.
6	المطلب الثاني: القادة الاستراتيجيون.
6	الفرع الأول: تعريف القادة الاستراتيجيون.
6	الفرع الثاني: خصائص القادة الاستراتيجيون.
7	الفرع الثالث: مهام القادة الاستراتيجيون.
7	المطلب الثالث: خصائص القيادة الاستراتيجية وأهدافها.
7	الفرع الأول: خصائص القيادة الاستراتيجية.
8	الفرع الثاني: أهداف القيادة الاستراتيجية.
8	المطلب الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية.
10	المبحث الثاني: وظائف وأساليب وأنماط القيادة الاستراتيجية.
10	المطلب الأول: وظائف القيادة الاستراتيجية.
11	المطلب الثاني: أساليب القيادة الاستراتيجية.
11	المطلب الثالث: أنماط القيادة الاستراتيجية.

12	المطلب الرابع: عوامل نجاح وأسباب فشل القيادة الإستراتيجية.
12	الفرع الأول: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية.
12	الفرع الثاني: أسباب فشل القيادة الاستراتيجية.
13	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن.	
15	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.
15	المطلب الأول: ماهية الأداء.
15	الفرع الأول: تعريف الأداء.
16	الفرع الثاني: المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء.
17	الفرع الثالث: أهمية الأداء.
18	المطلب الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
18	الفرع الأول: أبعاد الأداء.
18	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء.
20	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء.
22	المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
22	الفرع الأول: قياس وتقييم الأداء.
25	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة.
30	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.
30	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
30	الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن.
30	الفرع الثاني: أجيال تطور بطاقة الأداء المتوازن.
33	الفرع الثالث: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.
34	الفرع الرابع: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.
35	الفرع الخامس: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
40-35	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
40	المطلب الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
40	الفرع الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.
43	الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

44	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات بطاقة الأداء المتوازن.
44	الفرع الأول: مزايا بطاقة الأداء المتوازن.
44	الفرع الثاني: معوقات بطاقة الأداء المتوازن.
45	المطلب الخامس: مساهمة القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
45	الفرع الأول: مساهمة تحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
46	الفرع الثاني: مساهمة استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
46	الفرع الثالث: مساهمة تطوير راس المال البشري في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
47	الفرع الرابع: مساهمة تعزيز الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
48	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
50	تمهيد.
51	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.
51	المطلب الأول: تعريف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.
51	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص مستقل.
51	الفرع الثاني: منتجات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
55	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وحدود الدراسة.
55	الفرع الأول: منهجية الدراسة.
55	الفرع الثاني: حدود الدراسة.
55	المطلب الثاني: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.
56	الفرع الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.
56	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.
60	المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات.
61	الفرع الأول: الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات.
61	الفرع الثاني: مقياس الدراسة.
62	المطلب الرابع: الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

65	المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات.
69-66	المطلب الأول: تحليل العبارات والاتجاهات الآراء للمحور الأول "القيادة الاستراتيجية".
72-69	المطلب الثاني: تحليل العبارات والاتجاهات الآراء للمحور الثاني "أداء المؤسسة".
73	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
73	الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي.
75	الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة.
76	الفرع الثالث: إختبار الفرضيات.
82	خلاصة الفصل.
85-84	الخاتمة.
90-88	فهرس المحتويات
97-92	قائمة المراجع
110-310	الملاحق

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

1. بطرس حلاق. (2020). القيادة الادارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
2. صالح بن سعد المربع. (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالاجهزة الامنية (الإصدار 1). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
3. صلاح هادي الحسيني، و اعتصام الشكرجي. (2014). القياد الادارية وأثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا (الإصدار 1). عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
4. رضا مصيلحي أحمد إسماعيل. (2016). تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء. مصر، القاهرة: المنظمة العربية 3-للتنمية الإدارية .
5. ررهام محمد إبراهيم الشيراوي. (2018). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة. مصر الجديدة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
6. عدنان العتوم، و قاسم كوفحي. (2011). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح (الإصدار 1). عمان، الاردن: اثناء للنشر والتوزيع.
7. عريوة محاد، و طلال زغبة. (2020). بطاقة الاداء المتوازن المستدام. مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
8. فادي خليل ظاهر الاسطل. (2011). بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الادارية . غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين: جامعة الأزهر .
9. فيصل خليفة الزعي. (2021). أثر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وعلاقة القادة الاداريين بالتابعين على عملية اتخاذ القرار (الإصدار 2). مصر، القاهرة: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
10. قكامل احمد ابو ماضي. (2018). بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لاداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. قطاع غزة، فلسطين: مكتبة نيسان.
11. محمود حسن الهواسي، و حيدر شاكر البرزنجي. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة.
12. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن (الإصدار 1). مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
13. مدحت كاظم القريشي. (2001). الاقتصاد الصناعي (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار وائل.

14. مرفت أحمد محمد فرح. (2020). استخدام بطاقات الاداء المتوازن لتحسين اداء الخدمات الالكترونية. مصر الجديدة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
15. نصر الدين بوريش. (2017). تحسين مؤشرات اداء نظام الانتاج لاقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط. مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
16. نعمة عباس الخفاجي، و احسان محمد ياغي. (2015). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية. عمان، الاردن : دار الأيام .
17. وائل محمد صبحي إدريس، و بني حمدان خالد محمد. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية.
18. يحي عطوة الزنط. (2019). إدارة أداء المؤسسات الحكومية. مدخل تميز الاداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الاداري المصري في ضوء رؤء مصر.
- المجالات:
19. اباهيم بن حنش سعيد الزهراني. (2018). القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة ام القرى. المجلة الدولية للابحاث التربوية، 42(2)، الصفحات 189-238.
20. احمد يوسف دودين. (2009). معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، 9(2)، الصفحات 1-21.
21. الحبيب فراكيس. (2017). القيادة الادارية ودورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة العمومية. مجلة البحوث القانونية والسياسية(9)، الصفحات 74-94.
22. السعيد بريش، و نعيمة مجاوي. (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(1)، الصفحات 27-47.
23. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث(7)، الصفحات 217-227.
24. الطاهر احمد محمد علي. (2022). اثر التوجه الاستراتيجي في الاداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. مجلة العلوم الادارية والمالية، 6(1)، الصفحات 31-47.
25. أمجد عبد الله حسين. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من الانجراف الاستراتيجي دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة (كركوك، تلاح الدين، الانبار، الموصل). مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 18(60)، الصفحات 791-805.
26. بسام سمير الرميدي، و فاطمة الزهراء طلحي. (2019). اثر تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية على القدرات المؤسسية. مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، 3(2)، الصفحات 414-434.
27. بن بلقاسم سفيان، و وردة الواحشي. (بلا تاريخ). بطاقة الاداء المتوازن وتقييم الاداء في المنظمات غير الهادفة للربح. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 23(2)، الصفحات 158-175.

28. بن خديجة منصف. (2013). راس المال البشري: رافعة للاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق اهراس-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(10)، الصفحات 160-182.
29. ومدين يوسف. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث(5)، الصفحات 27-37.
30. سعودي نادية، و حسين بلعجوز. (2017). مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(18)، الصفحات 234-248.
31. سليمان الفارس. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (2)26، الصفحات 59-85.
32. سمير عماري. (2021). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة-. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (2)24، الصفحات 673-693.
33. سهير عادل حامد الجادر، و ساجدة عبد الرضا ثابت السعيدى. (2021). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية(64).
34. سهام موفق. (2013). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية(14)، الصفحات 294-315.
35. صالح زابي، و شعبان بعيطيش. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (1)6، الصفحات 145-164.
36. صالح شلابي، و اسماعيل فيرة. (2021). اثر الثقافة التنظيمية في ادارة العلاقة مع الزبائن -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكيكدة-. مجلة علوم الانسان والمجتمع، (2)10، الصفحات 141-165.
37. صكوشي احمد، و الخنساء مجدل. (2019). ريادة الاعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الادارة المعاصرة -دراسة تحليلية لنموذج ريادة الاعمال الاستراتيجية-. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، (1)8، الصفحات 38-54.
38. ضياء الدين زاهر، و احمد علا حمدي. (2020). القيادة الاستراتيجية المستدامة: الماهية والتوجهات المستقبلية. مجلة مستقبل التربية العربية، (27)125.
39. عبد المالك مزهوده. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية.
40. لالي الزهراء، و فنيحة علالي. (2022). القيادة الاستراتيجية وادارة الازمات. مجلة قضايا معرفية، (8)1.
41. لطرش وليد، و محمد بجاوي. (2021). تصميم بطاقة الاداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية -نموذج مقترح-. مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، (1)1، الصفحات 18-51.
42. لواج عبد الرحيم، و بلال لطرش. (بلا تاريخ). تقييم الاداء وفق بطاقة الاداء المتوازن. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة(1)، الصفحات 75-85.
43. ماهر موسى درغام، و مروان محمد ابو فضة. (2009). اثر تطبيق انموذج الاداء المتوازن (BSC) في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات انسانية)، (2)17، الصفحات 741-788.

الأطروحات والرسائل:

44. اسامة حسن سالم القانونوع. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والامن الوطني (رسالة ماجستير). اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الأقصى.
45. بوبرطخ عبد الكريم. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري
46. حسام عبد الكريم عاشور. (2015). استخدام أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس اداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى.
47. رنا اسماعيل رزق عبده. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على كليات الجامعة في محافظات غزة-(رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، غزة: جامعة الازهر.
48. ربيعة احمد الصغير. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(رسالة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2.
49. سناء كاسب عواد الرقاد. (2020). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية : جامعة الشرق الاوسط.
50. شيقارة هجيرة. (2005). الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر(1)، الصفحات 85-100.
51. طارق مفلح جمعة أبو حجير. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة- الدراسات العليا، فلسطين: جامعة قناة السويس.
52. طباحي سناء. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
53. عادل بوجمان. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
54. عادل عشي. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم(رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
55. عبد المالك هبال. (2016). دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي -دراسة ميداني عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري (أطوحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
56. علي غالب شاتي. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية - دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية محافظة ذي قار-. كلية الادارة والاقتصاد: جامعة القادسية.
57. فاطمة رشدي سويلم عوض. (2009). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الاداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على اساس الانشطة (ABC) في تطوير اداء المصارف الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.

58. محمد قاسم القيسي. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير). غزة، اكاڤمية الادارو والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى.
59. محمد قريشي. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
60. مريم شكري محمود نديم. (2013). تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (رسالة ماجستير). كلية الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
61. وسام عبد العزيز سلامة. (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني في محافظات قطاع غزة (رسالة ماجستير). غزة، اكاڤمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى.
62. هدى مؤيد حاتم السعدون. (2017). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي (رسالة ماجستير) في جامعة القادسية. كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة القادسية.

- ملتقيات ومؤتمرات:

63. ابي عبد الرحمن العمري. (1-4 نوفمبر، 2009). قياس الأداء في القطاع الحكومي، مدخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، الرياض.
64. نعيمة يحيوي، و خديجة لدراع. (2011). بطاقة الاداء المتوازن (BSC) اداة فعالة للتقييم الشامل لاداء المنظمات. ملتقى دولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات.

ثانيا: قائمة المراجع بالغة الأجنبية:

65. Egwakhe, J. A., Adefulu Dada, A., & Itunuoluwa, A. A. (2019). Strategic Leadership Dimensions and Competitive Advantage: Perspective of Service Firms in Lagos and Ogun States, Nigeria. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 8(5), pp. 58-67.
66. hairout, w. (2021). les systèmes de mesure de la performance organisationnelle comme levier de la performance des établissements publics marocains. *International journal of accounting, finance, auditing, management and economics- IJAFAME*, 2(5), pp. 552-566.
67. Jaleha, A. A., & Vincent N, M. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance : A Critical Review of Literature. 14(35).
68. Kiriri, P. N. (2022). Management of Performance in Higher Education Institutions: The Application of the Balanced Scorecard (BSC). *European Journal of Education*, 5(1), pp. 144-158.
69. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York.
70. Robert S. Kaplan, D. P. (n.d.). Linking the Balanced Scorecard ti Strategy , Op. cit.
71. Robert S. Kaplan, D. P. (n.d.). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, Op. cit.
72. thomas, t., Schermerhorn Jr, J., & Dienhart, J. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of Management Executive*, 18(2), pp. 56-66.

73. Ulwick, A. W. (1999). *Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution*. London: Greenwood Publishing Group, Inc.

الملاحق

ملحق رقم (1)

استمارة استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة استراتيجية

استبيان الدراسة

تحية طيبة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على ماستر في ادارة استراتيجية بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن" ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى منكم الإجابة على هذه الفقرات كلها وذلك بالتعبير عن رأيكم فيها بوضع علامة (X)

في الخانة المناسبة حسب ما تراه مناسبا.

الطالبة:

الهام مزوزي

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 29 سنة من 29 إلى 39

من 40 إلى 49 أكثر من 50

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات-أقل 10 سنوات

من 10 سنة -أقل 15 سنة 15 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: الثانوي فما دون ليسانس ماستر دراسات عليا

مهندس ماستر دراسات عليا

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير الأول: القيادة الاستراتيجية.

الرقم	عبارات القياس	درجة سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي					
01	تقوم المؤسسة بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع.				
02	تستخدم المؤسسة الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية المؤسسة.				
03	تمتلك المؤسسة رؤية طويلة الاجل تستند الى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.				
04	تمتلك المؤسسة الإرادة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.				
05	تسعى المؤسسة الى دفع الموظفين لتحقيق الأهداف المسطرة.				
البعد الثاني: استغلال واستثمار القدرات الاستراتيجية.					
06	تعمل المؤسسة على ان نكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة.				
07	لدى المؤسسة اهتمام بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.				
08	لدى المؤسسة أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.				
09	يتم في المؤسسة الاستفادة من المعرفة المتراكمة في اعمال المؤسسة.				

10	تعمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها.				
البعد الثالث: تطوير راس المال البشري.					
11	تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.				
12	تكافئ المؤسسة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.				
13	تمنح المؤسسة الموظفين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم واثبات قدراتهم.				
14	تدعم المؤسسة العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.				
15	توفر المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير أساليب العمل والعمليات الداخلية.				
البعد الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية.					
16	تسعى المؤسسة الى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.				
17	تسعى المؤسسة لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفي المؤسسة والإدارة.				
18	تدعم ثقافة المؤسسة الأفكار الجديدة غير المألوفة من الموظفين.				
19	تشجع ثقافة المؤسسة على التصرف بحرية واستقلالية.				

المتغير الثاني: أداء المؤسسة.

الرقم	عبارات القياس	درجة سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: المالي.						
20	يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط الضعف والقوة وتعزيز أرباح المؤسسة.					
21	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة.					
22	تقوم المؤسسة بإيجاد خصائص إضافية لمنتجاتها تدعم زيادة مبيعاتها.					
23	معدل دوران المخزون بالمؤسسة كبير جدا.					
24	يعد التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.					
البعد الثاني: العملاء.						
25	تسعى المؤسسة الى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم.					
26	تقوم المؤسسة بدراسة شكاوى العملاء واخذها بعين الاعتبار.					
27	عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين.					
28	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة لزيائنها.					
البعد الثالث: العمليات الداخلية.						
29	تشجع المؤسسة الموظفين على الابداع والاخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير خطط العمل.					

					30	تعمل المؤسسة على زيادة طاقتها الإنتاجية بإضافة خطوط انتاج جديدة.
					31	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.
					32	تواكب المؤسسة مستوى التطور في مجال التكنولوجيا والتجهيزات.
					33	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ما بعد البيع لزيائنها.
البعد الرابع: التعلم والنمو						
					34	تتبنى المؤسسة ممارسات وأساليب تسييره لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
					35	لدى المؤسسة القدر الكافي من الموظفين القادرين على التحديث والتطوير للمنتجات بشكل مستمر.
					36	تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات مستمرة وتطوير العمليات الإنتاجية.
					37	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الموظفين.
البعد الخامس: البيئي						
					38	تحرص المؤسسة على انتاج منتجات صديقة للبيئة.
					39	تقوم المؤسسة بمراقبة أدائها البيئي في كل مرحلة إنتاجية.
					40	تتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة.
					41	تحرص المؤسسة على ان تكون عملية نقل منتجاتها آمنة بيئيا.
					42	تمتلك المؤسسة برامج للتأكد من كفاءة وفاعلية أدائها البيئي.
البعد السادس: الاجتماعي						
					43	تمنح المؤسسة الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها.
					44	تقدم المؤسسة دعم للجمعيات الخيرية والثقافية والرياضية بالمنطقة.
					45	يؤدي تبني سياسات الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية الى بناء نموذج اقتصادي مستدام.
					46	تولي المؤسسة أهمية للسلامة المهنية والامن الصناعي.
					47	تسعى المؤسسة لتفعيل طاقات المجتمع وتعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي.

شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (2)

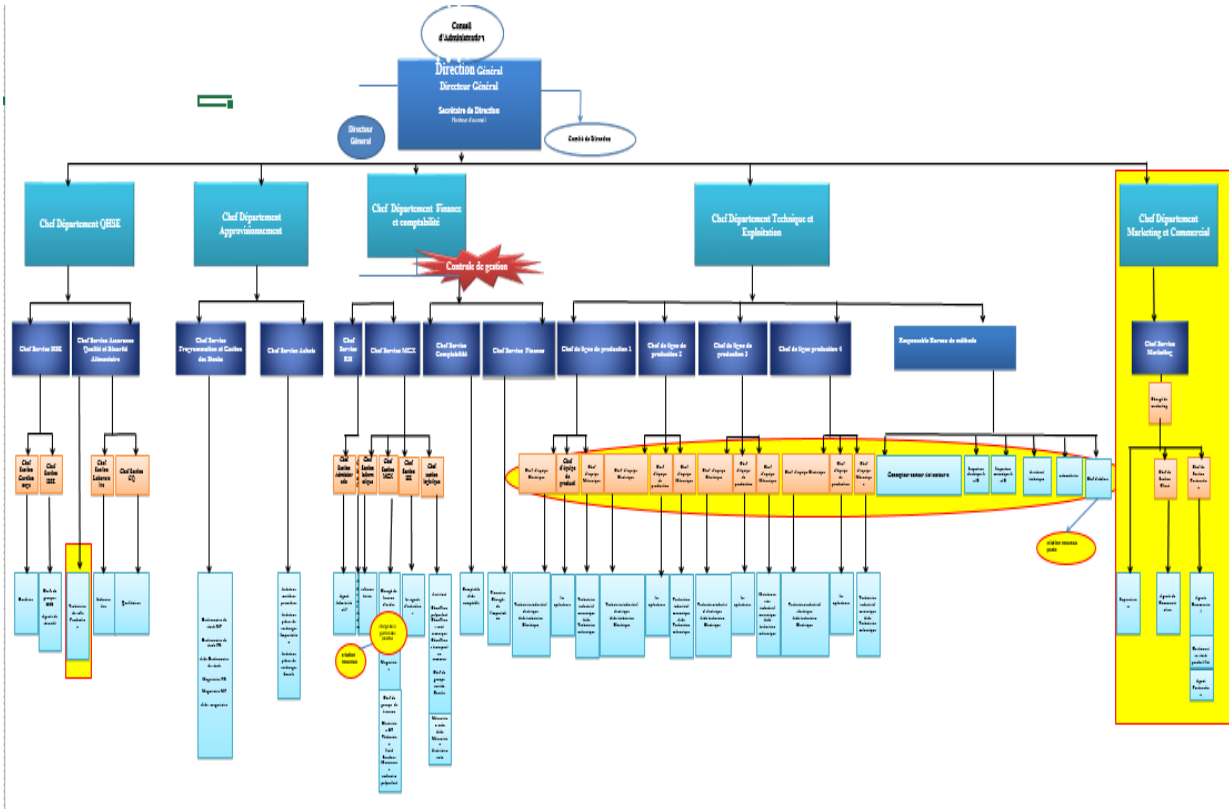
أسئلة المقابلة

1. كيف ترى طبيعة القيادة بمؤسستكم؟
2. كيف تعمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لموظفيها؟
3. كيف تضبط نفسك عند التعامل مع المهام المتعددة المصادر؟
4. هل يمكن إعطاء مثال عن خدمة مميزة قدمتها لأحد الزبائن أو الموظفين؟
5. كيف تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً؟
6. ماهي طرق تمويل المعتمدة في مؤسستكم أموال خاصة قروض... الخ؟
7. هل تقوم مؤسستكم بإجراء إستقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن؟
8. ما هي الأدوات المستعملة في الإستقصاء؟
9. هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنك Base de donnès؟
10. ما هي وسائل الإيصال (الإشهار) التي تستخدمها مؤسستكم؟
11. ما مستوى إستعمال التكنولوجيا الحديثة والتجهيزات المتطورة داخل المؤسسة؟
12. ما هو مستوى تجاوب العاملين للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة؟
13. هل تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير؟
14. كيف تتم الدورات تكوينية للعمال بمؤسستكم؟
15. هل يوجد هامش حرية بمؤسستكم للعاملين من اجل الابداع والتفكير في منتجات جديدة؟
16. هل منتجات وعمليات مؤسستكم ذات توجه بيئي ومجتمعي؟
17. ماهي الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لتقليل من اضرار البيئة والحفاظ عليها؟
18. هل تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 14000 الخاص بالبيئة؟
19. هل تعطي مؤسستكم الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها؟
20. هل تراعي مؤسستكم الخصوصية المجتمعية لمنطقة تواجدها؟

القسم	الرتبة العلمية	الأساتذة الحكيم
قسم العلوم الاقتصادية	أستاذة محاضر	رايس وفاء

الملحق رقم (3)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 18 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة قديلة للمياه
المعدنية - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 773 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - مزوزي إلهام

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن "

تحت إشراف: أ.د/ شنشونة محمد

في الأخير تقبلوا منا أسعى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات و المسائل
بالطلبة
د. غريبي وهيبي

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

HAYOUN ABDENNOUR
DIRECTEUR GENERAL

جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: المصباح هوسوسوني

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20.6.8.1.4.5.8.7. الصادر بتاريخ: 20.12.2020

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: المعيارية الاقتصادية
..... المعيارية الاقتصادية
الكعبة بسكرة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020.12.27

امضاء المعني بالأمر

المصباح هوسوسوني