



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة

أثر العمليات الداخلية على كفاءة المنظمة اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن

The contribution of internal business processes to organization effectiveness,
from Balanced Scorecard Perspective.

إعداد الطالبة:

بيداء دهام العنزي

221002403

إشراف:

د. وليد صديق

العام الدراسي:

2023

الرقم	العنوان	صفحة
	الاهداء	4
	الشكر والعرفان	5
	ملخص بالعربية	6
	ملخص بالإنجليزية	7
	قائمة الاختصارات	8
	قائمة الجداول	8
	قائمة الرسوم البيانية	9
الفصل الأول: الإطار العام		
1.1	المقدمة	11
1.2	مشكلة الدراسة	12
1.3	أسئلة الدراسة	13
1.4	أهداف الدراسة	13
1.5	أهمية الدراسة	13
1.6	فرضية الدراسة	13
1.7	منهج الدراسة	14
الفصل الثاني: المفاهيم الفكرية والأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)		
2.1	مقدمة	18
2.2	المصطلحات والمفاهيم	18
2.3	بطاقة الأداء المتوازنة	19
2.4	بطاقة الأداء المتوازنة: التطور	19
2.5	بطاقة الأداء المتوازنة: الأبعاد الأربعة	21
2.6	بطاقة الأداء المتوازنة: الأهداف	23

23	فوائد بطاقة الأداء المتوازنة	2.7
24	عيوب بطاقة الأداء المتوازنة	2.8
25	منظور عمليات الأعمال الداخلية	2.9
27	حالة عملية	2.10
الفصل الثالث: منهجية البحث		
30	مقدمة	3.1
31	المتغيرات البحثية	3.2
32	استراتيجية البحث	3.3
32	تصميم العينة	3.4
33	تقنية جمع البيانات	3.5
34	تقنية تحليل البيانات	3.6
الفصل الرابع: تحليل البيانات، النقاش والنتائج		
36	مقدمة	4.1
36	تحليل الاستبيانات	4.2
46	مناقشة	4.3
47	نتائج الدراسة	4.4
الفصل الخامس: ملخص، استنتاج		
49	ملخص الدراسة	5.1
49	استنتاج	5.2
50	توصيات	5.3
51	قائمة المراجع	
54	الملحقات	

الاهداء

أهدي هذا العمل...

لمن كان سببا في وجودي

أبي.. الذي تعب وبذل مجهودا

فرحل مبكرا قبل أن يقطف ثمار الزرع

ويعانق هذا النجاح الذي لولاه لم يكن...

أمي.. التي ساندتني في صلاتها ودعائها

منبع العطف والحنان..

أسأل الله أن يحفظك لي ويطيل في عمرك.

إلى سندي ورفيق دربي ومن شجعني على إكمال دراستي زوجي الغالي.

إلى من يهدأ ضجيج قلبي عند لقاءهم وتستكن روعي بقريهم إخوتي وأخواتي..

إلى فلذات كبدي ونبض قلبي أطفالي..

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي..

الكلمات ليست كافية ولن تكون أبداً كافية للتعبير عن امتناني لكم.

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث ، ووهبنا الصبر والعزيمة لنجعل منه علما ينتفع به فالحمد لله حمدا كثيرا.

أما بعد ...

أتقدم بأسمى آيات الشكر وأصدق معاني العرفان إلى جامعة ميدأوشن ، التي تمثل صرحا علميا عظيما نفخر بانضمامنا إليه ، وأدين

لها بفضل إتاحة الفرصة لنا لاستكمال تحصيلنا العلمي ، وتبنيها أرقى الأساليب التعليمية المتطورة التي تعين منسوبها على بلوغ

أهدافهم التعليمية ، كما أشكر القامات العلمية العظيمة د. وليد صديق و د. فاطمة مصطفى على كل ما قدموه لي من وقت وجهد

، وختاماً أعبر عن تقديري وامتناني لجميع موظفي جامعة ميدأوشن على تعاونهم الدائم معنا . فلكم كل الشكر والتقدير.

ملخص

أجريت هذا الدراسة بهدف فحص مدى مساهمة عمليات الأعمال الداخلية في رفع مستوى فعالية المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، وتم تصميم البحث محل الدراسة لغاية التعرف على كيفية الأداء الداخلي للموظفين و كيفية تأثير العمليات الداخلية للأعمال على فعالية المؤسسة، ولغاية المساهمة في رفع مستوى فعالية المنظمات من خلال تطوير أنظمة الأداء .

اتبع البحث استراتيجية بحث كمي/منهجي ، حيث تم اجراء البحث بالاعتماد على عينة تتناسب مع متطلبات وطبيعة البحث ، وتشمل العينة عدة شركات عقارية، تم اختيار شركتين (2) لتمثيل الباقيين بنسبة 40% من العينة الإجمالية (5 شركات).

لجمع البيانات، تم تصميم استبيان تعبئة ذاتية وتوزيعها على عدد من المستجيبين (60) من مستويات الإدارة المختلفة في الشركات المختارة ، تم استلام (54) استبيان فقط ، ولتحليل البيانات، تم استخدام تقنية الإحصاء الوصفي لوصف السمات الأساسية للبيانات، مما يوفر ملخصات بسيطة حول العينة وقياسات المتغيرات ، كما تم عرض البيانات التي تم تحليلها في جداول تكرر بالإضافة إلى تحليلات بسيطة للرسوم البيانية.

يتألف البحث من خمسة فصول، الفصل الأول: فصل تمهيدي يبين مشكلة الدراسة والأهداف والأساليب المتبعة. الفصل الثاني: استعراض للأدبيات حول بطاقة الأداء المتوازن، مركزاً على منظور العمليات الداخلية للأعمال، وشرح الجوانب الفنية والعمليات والأدوات، بالإضافة إلى تجارب تطبيقها في المؤسسة. الفصل الثالث: يركز على وسائل البحث والمتغيرات والإطار المفاهيمي وتقنية جمع البيانات وتحليلها. الفصل الرابع: يتعامل مع تحليل البيانات والمناقشات ونتائج البحث. الفصل الخامس: يقدم ملخصاً للبحث والاستنتاج، ويقترح بعض التوصيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن العمليات الداخلية للأعمال تسهم بشكل إيجابي في أداء الموظفين وفي نهاية المطاف في تعزيز فعالية المؤسسة، من خلال تحقيق كفاءة التكلفة، وكفاءة الوقت، وضمان الجودة، وتحقيق سرعة أداء الموظفين لمهامهم اليومية. وعلاوة على ذلك، كشف البحث أن العاملين المحترفين في المؤسسات ذات الحجم الكبير يدركون مفهوم وتعريف العمليات الداخلية للأعمال.

يقدم البحث توصيات بشأن اعتماد مقياس العمليات الداخلية للأعمال ودمجها في استراتيجية المؤسسة.

Abstract

This research was conducted to examine the contribution of business processes to organization's effectiveness from a balanced scorecard perspective. And it was designed to achieve certain objectives: To identify how internal business process affect organization's effectiveness, to identify how internal employee's performance, to contribute to the literature on the areas of strategic management and organization development.

The research followed a quantitative research strategy/ methodology. a purposive sampling technique used to define the target sample of the research. the targeted population of the research was companies from the Real estate Industry. Two (2) companies have been selected to represent the others with 40% of total population (5 companies). For the data collection, self-completion questionnaire is designed and distributed to number of (60) respondents from the different managerial levels of the chosen companies. Only (54) questionnaires have been received. For the data analysis, descriptive statistics technique was used to describe the basic features of the data, which provides simple summaries about the sample and the variables measurements. Analysed data was presented in a frequency table in addition to simple graphics analysis.

The report consisted of five chapters, **Chapter one:** an introductory Chapter shows problem of the study, objectives and methods followed. **Chapter Two:** presented the review of the literature on balanced scorecard, focusing on internal business processes perspective, explaining its technical aspects, processes and tools as well as the experiences of its introduction in an organization. **Chapter Three:** focused on the research methods, variables, conceptual framework, data collection and analysis technique. **Chapter Four:** dealt with the data analysis, discussions, and research findings. **Chapter Five:** provided a summary of the research and conclusion ,and suggested some recommendations.

The findings of this research showed that internal business processes are positively contributing to employee's performance and eventually to an organization's effectiveness, through the realization of cost efficiency, time effectiveness, quality assurance, and fasten achievement of employee's daily operational targets. Furthermore, the research revealed that, professionals working in large-sized organizations are aware of the business processes term and definition ,The study called for certain recommendations supporting wider orientation and adoption of internal business processes and integrating them into the organization's corporate strategy

قائمة الاختصارات		
رقم	الاختصار	الاسم كامل
1	ROI	Return On Investment
2	EPS	Earnings Per Share
3	BSC	Balanced Score Card
4	BP	Business Processes

قائمة الجداول		
رقم جدول	الوصف	صفحة
1	أهداف ومقاييس العمليات	26
2	-عدد المستجيبين المختارين من كل شركة	37
3	اختيارات المستجيبين لتعريف عمليات الأعمال	38
4	-تعريف مسبق لعمليات الأعمال في الشرك	39
5	أداء المستجيبين في إطار عمليات الأعمال	39
6	كيف تساعد عمليات الأعمال المستجيبين في تحقيق أهدافهم التشغيلية	40
7	مساهمة عمليات الأعمال في ضمان جودة أهداف المستجيب اليومية	41
8	وسائل التي تساهم بها عمليات الأعمال في ضمان جودة أهداف المستجيب اليومية	41

42	مساهمة عمليات الأعمال في فعالية الوقت لأهداف المستجيب اليومية	9
43	مساهمة عمليات الأعمال في فعالية الوقت لأهداف المستجيب اليومية	10
44	مساهمة عمليات الأعمال في كفاءة التكلفة لأهداف المستجيب اليومية	11
44	الوسائل التي تساهم بها عمليات الأعمال في كفاءة التكلفة لأهداف المستجيب اليومية	12
45	مدى مساهمة عمليات الأعمال في فعالية الشركة	13

قائمة الرسوم البياني

شكل رقم	وصف	صفحة
1	الخريطة الاستراتيجية تمثل كيفية إنشاء القيمة في المؤسسة	22
2	جنس المستجيبين المختارين	36
3	خبرة المستجيبين المختارين في العمل	37
4	-إلمام المستجيبين بمصطلح "عمليات الأعمال"	38
5	تعريف مسبق لعمليات الأعمال في الشركة	39
6	أداء المستجيبين في إطار عمليات الأعمال	40
7	كيف تساعد عمليات الأعمال المستجيبين في تحقيق أهدافهم التشغيلية	41
8	إسهام عمليات الأعمال في فعالية الوقت لأهداف المستجيب اليومية	43
9	مدى مساهمة عمليات الأعمال في فعالية الشركة	45

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار العام

1.1 المقدمة:

يدرك المسؤولون التنفيذيون أن نظام قياس منظمهم يؤثر بشكل كبير على سلوك المديرين والموظفين ، وأن المقاييس المالية التقليدية مثل عائد الاستثمار (ROI) والأرباح للسهم (EPS) قد تعطي إشارات مضللة للتحسين المستمر والابتكار في الأنشطة التي تتطلبها بيئة المنافسة اليومية .

تعمل مقاييس الأداء المالي التقليدية بشكل جيد في عصر الصناعة، ولكنها غير متوافقة مع المهارات والكفاءات التي تحاول الشركات تحقيقها في الوقت الحاضر (كابلان ونورتون، 1992).

حاول المدبرون والباحثون الأكاديميون منذ عدة سنوات تصحيح تناقضات أنظمة قياس الأداء الحالية ، فقام البعض بالتركيز على جعل المقاييس المالية أكثر صلة ، في حين ينادى آخرون بترك المقاييس المالية والعمل على تحسين المقاييس التشغيلية مثل فترة الدورة ومعدلات العيوب". والتي ستعكس على النتائج المالية.

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي مقاييس أداء تم تطويرها من قبل الدكتور روبرت إس. كابلان بالتعاون مع شركة الاستشارات الإدارية الأمريكية نولان-نورتون في عام 1992، وتستخدم في الإدارة الاستراتيجية لتحديد وتحسين مختلف الوظائف الداخلية والنتائج الخارجية الناتجة عنها ، و تحاول بطاقة الأداء المتوازنة قياس الأداء وتقديم ردود فعل للمنظمات من أجل تسهيل تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف ، حيث تسلط هذه التقنية الإدارية الضوء على أربع مجالات منفصلة يجب تحليلها: التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء، والمالية.

بالنسبة للعمليات الداخلية، فإن المديرين يحددون العمليات الأكثر حرجية لتحقيق أهداف العملاء والمساهمين. تطوّر الشركات عادة أهدافها ومقاييسها لهذه النقطة بعد صياغة الأهداف والمقاييس للمنظور المالي ومنظور العملاء. يُظهر ذلك كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازنة مساعدة المديرين في تحديد قيمة العمليات الداخلية الكاملة التي تبدأ بعملية الابتكار.

2.1. مشكلة الدراسة:

خلال العصر الصناعي، كانت الجوانب المالية هي المقياس الوحيد لفعالية المؤسسة ، ولكن في العصر الحالي، وهو عصر المعلومات والمعرفة، يجب أن تتبنى الشركات مقاييس فعّالة أخرى إلى جانب المقاييس المالية لتتمتع بميزة تنافسية تكفل نجاحها .

نظرا لكون الأصول غير الملموسة للمؤسسات قد تمثل أكثر من 75% من قيمتها (كابلان ونورتون، 2004) ، لذا فإن العمليات الداخلية تقدم فوائد عملية متعددة ، منها توفير التكاليف وتحسين الجودة ، وبالتالي، تعتبر مؤشراً فعالاً لتحسين النتائج المتعلقة بالعملاء والمال والنواحي التجارية.

3.1. أسئلة الدراسة:

1. كيف تسهم العمليات الداخلية في فعالية المؤسسة؟
2. كيف تؤثر العمليات الداخلية على أداء الموظفين؟

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على كيفية تأثير العمليات الداخلية على فعالية المؤسسة.
2. التعرف على كيفية تأثير العمليات الداخلية على أداء الموظفين.
3. التعرف على مدى وعي الموظفين بـ "العمليات الداخلية".
4. المساهمة في الأدبيات بمجال الإدارة الاستراتيجية وتطوير المؤسسات.

5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في تقديم مفهوم BSC الناشئ ، الذي بدأ يُعتمد عالمياً من قبل الشركات الدولية، نظراً لسمعته كنظام إدارة وقياس ناجح جداً، أظهر تعزيزاً كبيراً للفعالية الشاملة للمؤسسة. وأيضاً للتحقيق في كيفية مساهمة العمليات الداخلية في فعالية المؤسسة وكذلك أداء الموظفين.

6.1 فرضيات الدراسة:

1. فرضية H1: هناك علاقة بين العمليات الداخلية وفعالية المؤسسة.
2. فرضية H0: لا توجد علاقة بين العمليات الداخلية وفعالية المؤسسة.

7.1 منهج الدراسة:

1.7.1 استراتيجية الدراسة:

اعتمد البحث استراتيجيات البحث الكمي.

2.7.1 سكان الدراسة:

السكان المستهدفون للبحث هم شركات عقارية في المملكة العربية السعودية.

قررت الباحثة العمل فقط مع شركات عقارات والتي تبلغ عددها (2): شركة الاندلس العقارية وشركة الحياة العقارية.

3.7.1 عينة الدراسة:

وفقاً لبرايان (2012) فإن العينة هي جزء من المجتمع الأوسع الذين سيشاركون في الاستبيان. تم اختيار العينة بشكل

متعمد (العينة المتعمدة تُعرف على أنها نوع من العينات غير الاحتمالية والأكثر فعالية عندما يحتاج الباحث لدراسة

نطاق ثقافي معين مع خبراء معرفيين ، اختيار العينة المتعمدة أمر أساسي لجودة البيانات المجمعة ، وبالتالي يجب ضمان

موثوقية وكفاءة المخبر (تونجكو، ماريا دولوريس سي، 2007)) لأنهم معروفون بأن لديهم نظام إداري مُنظَّم، وأنهم

متعاونون ومساعدون للباحثين وخصوصاً الطلاب، ويمكن للباحثين الوصول إلى تلك الشركات بين الشركات الأخرى.

الشركات المُختارة هي من أكبر شركات العقارية التي تعمل في مجال التطوير والتشغيل العقارية في المملكة العربية

السعودية ، وهذه الشركات هي:

1-شركة الاندلس العقارية: مع 30 مشاركاً.

2- شركة الحياة العقارية: مع 30 مشاركاً.

4.7.1 المتغيرات البحثية:

1. المتغير التابع: فعالية المؤسسة.

2. المتغير المستقل: العمليات التجارية الداخلية 1.7.5 .

5.7.1 جمع البيانات:

من أجل الغرض البحثي، تم جمع نوعين من البيانات، بيانات أولية وبيانات ثانوية؛ تم جمع البيانات الأولية بشكل كمي من خلال استبيان مُكمل ذاتي يتم ملؤه من قبل أولئك الذين يتواجدون في مستويات إدارية مختلفة ، وتم جمع البيانات الثانوية من المقالات المنشورة، والنشرات الدورية المعلنة ، والتقارير الإدارية والمالية المنشورة في المواقع الرسمية .

6.7.1 التحليل البياني:

التحليل البياني هو عملية نأخذ فيها البيانات الخام ونحوّلها إلى معلومات مفيدة للمساعدة في اتخاذ القرارات ، ونقوم بجمع وتحليل البيانات المذكورة للإجابة على الأسئلة المطروحة في البحث ، وقد استخدمنا في هذا البحث أسلوبًا يُسمى "التحليل الوصفي" ، والذي يتعامل مع تلخيص البيانات ، و يقدم ملخصات مبسطة للمعلومات التي تم جمعها ، كما تم تطبيق مبادئ الإحصاء الوصفي، للمساعدة في وصف نتائج البيانات.

1.7.7: الإطار النظري للدراسة:

يتألف هذا البحث من خمسة فصول: الفصل الأول: الفصل التمهيدي يظهر الإطار العام للبحث (أي مشكلة البحث، والأسئلة، والأهداف والمنهج). الفصل الثاني: يقدم استعراضاً للمراجع ذات الصلة بالموضوع، مركزاً على جوانب العمليات التجارية الداخلية. الفصل الثالث: منهجية البحث، بما في ذلك مجتمع البحث، والعينة، وتقنيات جمع البيانات والتحليل، وتنظيم البحث. الفصل الرابع: يتناول تحليل البيانات، والنقاش، ونتائج البحث. الفصل الخامس: ملخص، واستنتاجات، وتوصيات البحث.

الفصل الثاني

المحور الثاني

الجانب النظري

المفاهيم الفكرية والأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)

1.2 مقدمة

يستعرض هذا الفصل مصطلح "عمليات الأعمال الداخلية" كأحد مقاييس الأداء الذي يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن. وقد قدم الباحثون مصطلحات ومفاهيم مختلفة فيما يتعلق بهذا المصطلح .

2.2 المصطلحات والمفاهيم:

(1) بطاقة الأداء المتوازن (BSC): هي "نظام تخطيط استراتيجي وإداري يُستخدم على نطاق واسع في الأعمال والصناعة والحكومة والمؤسسات غير الربحية في جميع أنحاء العالم لمواءمة أنشطة الأعمال مع رؤية واستراتيجية المنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ومراقبة أداء المنظمة مقابل الأهداف الاستراتيجية" (كابلان ونورتون، 1992).

(2) تعد بطاقة الأداء المتوازن مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المنظمة و استراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد لوضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات. (عبد اللطيف، و تركمتان، 2006)

(3) الفعالية: هي القدرة على إنتاج نتيجة مرغوبة. عندما يُعتبر شيئاً فعالاً، يعني ذلك أن لديه نتيجة مقصودة أو متوقعة، أو يُنتج انطباعاً عميقاً وواضحاً (ستوكر، 2006).

(4) الكفاءة: هي "درجة استخدام الوقت أو الجهد أو التكلفة بشكل جيد للمهمة أو الغرض المقصود ، في كثير من الأحيان تتضمن بشكل خاص قدرة تطبيق معينة للجهد لإنتاج نتيجة محددة بفعالية مع الحد الأدنى من الهدر أو التكلفة أو الجهد الغير ضروري. "الكفاءة" لها معان متنوعة بشكل كبير في مختلف التخصصات" (ستوكر، 2006).

(5) عملية الأعمال: يُعرف بأنها "أي وظيفة داخل منظمة تمكّنها من تقديم منتجاتها وخدماتها بنجاح. يمكن تشبيه المنظمة بعجلة وعمليات الأعمال الفردية هي الأشواك التي تربطها بالعجلة" (كابلان ونورتون، 1996).

2.3 بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

بطاقة الأداء المتوازن هي مقياس أداء يُستخدم في الإدارة الاستراتيجية لتحديد وتحسين مختلف الوظائف الداخلية والنتائج الخارجية الناتجة عنها .

تحاول بطاقة الأداء المتوازن قياس وتقديم ملاحظات للمنظمات بهدف مساعدتها في تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها ، حيث تسلط هذه التقنية الإدارية الضوء على أربع مجالات منفصلة يجب تحليلها: التعلم والنمو، وعمليات الأعمال، ورضا العملاء، والمالية. (كابلان ونورتون، 1992).

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي إطار عمل يستخدم لتتبع وإدارة استراتيجية المنظمة ، (موقع السعودي الاستراتيجي).

يدرك المسؤولون التنفيذيون بأن نظام قياس منظماتهم يؤثر بشكل كبير على سلوك المديرين والموظفين ، كما يدركون أيضًا أن القياسات المالية التقليدية مثل عائد الاستثمار والأرباح للسهم يمكن أن تقدم إشارات مضللة بالنسبة للتحسين المستمر والابتكار والأنشطة التي تتطلبها بيئة المنافسة الحالية ، فالقياسات التقليدية للأداء المالي وإن كانت تعمل بشكل جيد في عصر الصناعة، ولكنها لا تتناسب مع المهارات والكفاءات التي تحاول الشركات اتقانها في الوقت الحالي.

بينما يحاول المديرون والباحثون الأكاديميون معالجة نقائص أنظمة قياس الأداء الحالية، قام البعض بتركيز جهودهم على جعل القياسات المالية أكثر صلة ، في حين قال آخرون: "ننسى القياسات المالية ونركز على تحسين القياسات التشغيلية مثل وقت الدورة ومعدلات العيوب". وأشاروا إلى أن النتائج المالية ستتبع تلقائياً ، ومع ذلك، يجب أن لا يضطر المديرون إلى اختيار بين القياسات المالية والقياسات التشغيلية .

إن المسؤولين التنفيذيين لا يعتمدون على مجموعة واحدة من القياسات على حساب الأخرى ، حيث إنهم يدركون أنه لا يمكن لأي قياس واحد أن يوفر هدفًا واضحًا للأداء أو يركز الاهتمام على المجالات الحرجة في العمل ، فغالباً ما يرغبون في عرض متوازن للقياسات المالية والتشغيلية" (كابلان ونورتون، 1992).

2.4 بطاقة الأداء المتوازن (BSC): التطور

استخدمت المؤسسات نظماً تتضمن مجموعة من القياسات المالية وغير المالية لتتبع التقدم لفترة طويلة ، مثل النظام الذي تم إنشاؤه في عام 1987 من قبل آرت شنايدرمان في شركة Analog Devices، وهي شركة مواصلات متوسطة الحجم ، وقد كانت بطاقة الأداء المتوازن لشركة Analog Devices مماثلة لما نعرفه الآن بتصميم بطاقة الأداء المتوازن من الجيل

الأول (BSC I)، وهي إطار متعدد الأبعاد محدد لقياس الأداء الاستراتيجي يجمع بين القياسات الاستراتيجية المالية وغير المالية.

شارك آرت شنايدرمان بعد ذلك في دراسة بحثية غير متصلة في عام 1990 بقيادة الدكتور روبرت إس كابلان بالتعاون مع شركة استشارات إدارية أمريكية تُدعى نولان-نورتون، وخلال هذه الدراسة وصف عمله في مجال قياس الأداء ، فيما بعد قام كابلان وديفيد ب. نورتون بتضمين تفاصيل مجهولة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مقالة نشرها في عام 1992 ، ولم تكن مقالة كابلان ونورتون الوحيدة حول هذا الموضوع التي نُشرت في أوائل عام 1992، لكن مقالة كابلان ونورتون لعام 1992 كانت ناجحة بشكل شعبي وتبعها بسرعة مقالة أخرى في عام 1993، ثم في عام 1996، نشروا كتابًا بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن" ، هذه المقالات والكتاب الأول ساهموا في نشر المعرفة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بشكل واسع، وأدى ذلك إلى رؤية كابلان ونورتون كمبتكري هذا المفهوم.

بينما تم استحداث مصطلح "بطاقة الأداء المتوازن" من قبل آرت شنايدرمان، فإن مفهوم إدارة الأداء يمتلك جذورًا عميقة في المؤلفات السابقة والممارسات الإدارية ، يشير مؤرخو الإدارة مثل ألفريد تشاندلر إلى أن أصول إدارة الأداء تعود إلى ظهور المؤسسات المعقدة، ولا سيما خلال القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة ، وعمل مهندسي العمليات الفرنسيين الذين طوروا "الجدول القياسي"، وهو لوح تحكم يحتوي على مؤشرات الأداء في بداية القرن العشرين ، بالإضافة إلى ذلك، فإن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يستمد أفكاره بقوة من فكر "الرؤية المبنية على الموارد للشركة" التي اقترحها إيديث بينروز ، ومع ذلك، يجب ملاحظة أنه لا يتم ربط أي من هذه التأثيرات بشكل صريح بالوصف الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن من قبل شنايدرمان، ومايزيل، أو كابلان ونورتون.

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هو إطار يوفر وجهة نظر متعددة لفحص الاستراتيجيات من أربعة منظورات مختلفة: المالية، العميل، التعلم والنمو، وعمليات الأعمال الداخلية. يوفر هذا الإطار للمديرين المعلومات الدقيقة التي تمكنهم من اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على الجميع في الشركة ، أما (العبيدي:2013 30) فقد عرفتها على أنها "تقويم لعمليات الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها) لتتأكد الإدارة العليا بموجها من كفاءة وفاعلية تلك العمليات لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال الاهتمام بالقيام بإصلاح الآلية المستخدمة و السياسات وإجراءات العمل و تطويرها وربط الأداء الفعلي بالتوقعات"

1. المنظور المالي:

كابلان ونورتون لا يتجاهلان الحاجة التقليدية إلى البيانات المالية ، فتظل البيانات المالية التي تكون دقيقة ومحدثة دائماً أولوية ، وهو مؤشر أداء كمي يركز على البيانات المالية والأرقام حيث تتناسب القيمة المضافة طردياً مع نسبة الأرباح ، ولكن التركيز على الجوانب المالية يؤدي إلى الوضع "غير المتوازن" فيما يتعلق بالمنظورات الأخرى .

منظور العميل:

أظهرت الفلسفة الإدارية الحديثة إدراكاً أكبر لأهمية تركيز الشركة على العملاء ورضاهم في أي نشاط تجاري ، انطلاقاً من حقيقة أن عدم رضا العملاء سيدفعهم في النهاية إلى البحث عن موردين آخرين لتلبية احتياجاتهم ، لذا ، فإن أي أداء ضعيف من هذا المنظور يعتبر مؤشراً للتراجع في المستقبل ، حتى وإن كانت الصورة الحالية تبدو جيدة ، إلا أنه عند تطوير مقاييس لقياس رضا العملاء ، يجب تحليل أنواع العملاء وأنواع العمليات التي تقدمها المنشأة سواء كانت منتجا أو خدمة ، ويركز هذا المنظور على الزبائن والأسواق التي تطرح المنشأة فيها إنتاجها ، حيث يتم هنا تحديد مقاييس أداء المنشأة في هذا المجال ، وتتركز هذه المقاييس حول رضا العملاء ، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، والحصول على عملاء جدد ، والحصول على حصة جديدة في السوق ، وربحية العملاء (حسن ونور 2005: 7) .

2. منظور التعلم والنمو:

يشمل هذا المنظور تدريب الموظفين على المسائل المتعلقة بتطوير الذات على الصعيدين الفردي والمؤسسي ، خاصة في المنظمات التي تعتمد بشكل أساسي على الجانب المعرفي لدى العاملين ، فالأشخاص الذين يعتبرون المخزون الوحيد للمعرفة - هم المورد الرئيسي في بيئة العمل ، لذلك أصبح من الضروري أن يكون العاملون في مجال تبادل المعرفة في حالة تعلم مستمر ، ويمكن وضع مقاييس لتوجيه المديرين لتركيز الأموال المخصصة للتدريب لتحقيق أقصى فائدة .

يشكل التعلم والنمو المعرفي العامل الأساسي في نجاح أي منظمة تعتمد على الجانب المعرفي لدى العاملين ، و يؤكد كابلان و نورتون أن مفهوم "التعلم" هو أوسع من مفهوم "التدريب" ، فهو يشمل أيضاً أموراً مثل الإرشاد والتوجيه داخل المنظمة ، بالإضافة إلى تعزيز التواصل الفعال بين العاملين ، وتمكينهم ومساعدتهم على الوصول إلى حلول لما قد يعترضهم من إشكاليات في العمل ، كما يشمل هذا المنظور التدريب على أدوات التكنولوجيا أو ما يعرف باسم

"نظم العمل عالية الأداء" اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة ، ويعتمد هذا المنظور بشكل أساسي على تحفيز الموظفين وتوجيههم وتأهيلهم بشكل مناسب .

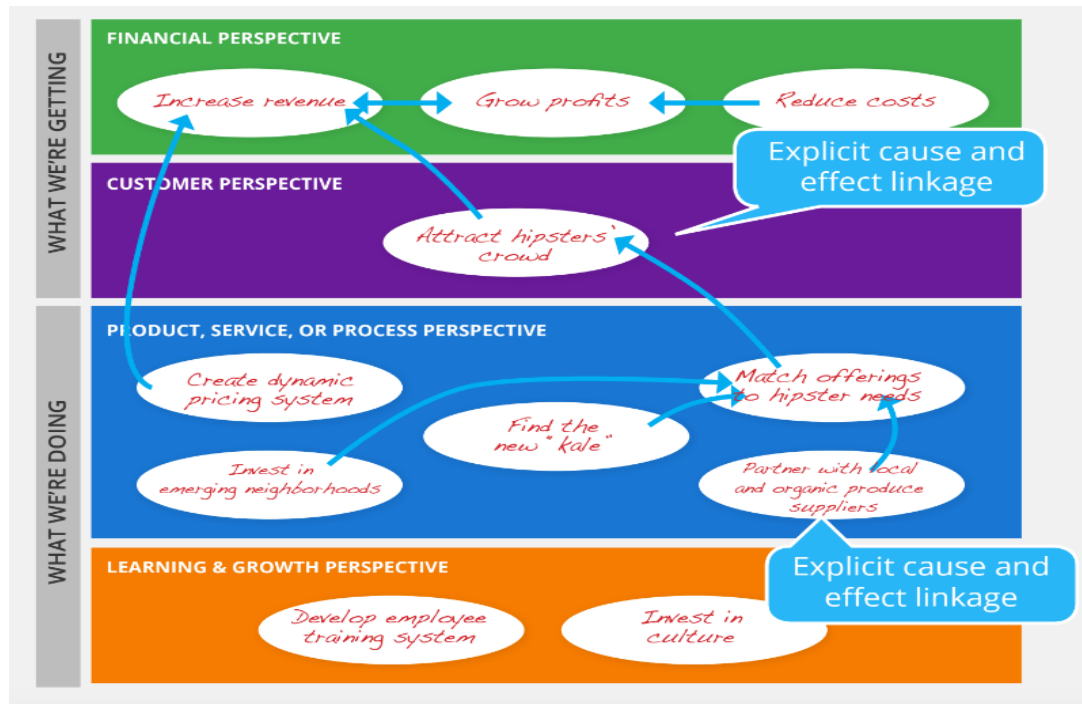
3. منظور عمليات الأعمال (BP) :

تتيح المقاييس المبنية على هذا المنظور للمديرين بمعرفة مدى سلاسة سير العمل ، وما إذا كانت منتجاتهم وخدماتهم تتوافق مع متطلبات العملاء (الرسالة) ، كما يجب أن تكون هذه المقاييس مصممة بعناية من قبل أشخاص يمتلكون خبرة كافية في هذا المجال أكثر من الاعتماد على استشاريين خارجيين. (كابلان ونورتون، 1992)، و هذا المنظور الذي يركز على العمليات الداخلية يمكن المنشأة من التميز ويسهم بشكل فعال في الحصول على رضا العملاء ، وتحقيق تطلعاتهم ، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمنشأة بشكل مرضي للعاملين

فيها : (Anousheh).2010 5934.

ما هي خريطة الاستراتيجية؟

خريطة الإستراتيجية هي أداة مرئية مصممة للتواصل بوضوح مع الخطة الإستراتيجية ، وهي غاية في الأهمية لكون الموظفين بحاجة إلى فهم ما المهام التي يلتزمون بأدائها ، ومدى أهميتها لضمان النجاح الشامل للمنشأة .



شكل رقم (1) خريطة استراتيجية

المصدر الاستراتيجي السعودي

2.6 فوائد بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

الأهداف: تستخدم الشركات مقياس الأداء المتوازن للأغراض التالية:

1. توضيح أو تحديث استراتيجية العمل.
2. ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف طويلة الأمد والميزانيات السنوية.
3. تتبع العناصر الرئيسية لاستراتيجية العمل.
4. دمج الأهداف الاستراتيجية في عمليات تخصيص الموارد.
5. تسهيل التغيير التنظيمي.
6. مقارنة أداء الوحدات التجارية المتنوعة جغرافياً.
7. زيادة فهم الشركة بأكملها للرؤية والاستراتيجية . (كابلان ونورتون، 1996)

2.7 فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

يقدم نهج مقياس الأداء المتوازن رؤية شاملة للمنظمة بأكملها، ويدفع إلى التغيير في سلوك وأداء المنظمة، ويضمن توائم جميع منسوبي المنشأة مع استراتيجيتها، حيث يساهم المنسوبين في بناء هذا المقياس ، الأمر الذي يدعم التزامهم بتحقيق الأهداف وفقاً له ، ويسمح ذلك بالتواصل الفعال في جميع أنحاء المنظمة، ويأخذ بعين الاعتبار قيمة الأعمال سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة، ويضيف انضباطاً وهيكلية لعمليات المنظمة اليومية، فضلاً عن اتسامه بالمرونة والقابلية للتعديل .

أول فائدة لاستخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن هي الحصول على رؤية متوازنة لأداء الشركة ، على عكس الأساليب التقليدية الأخرى ، حيث يقدم مقياس الأداء المتوازن صورة كاملة حول مدى تحقيق الشركة لأهدافها ، فعلى الرغم من أنه قد يبدو أن الشركة تعمل بشكل جيد من الناحية المالية، إلا أنه قد يكون رضا العملاء منخفضاً، وتدريب الموظفين غير كافٍ، أو أن العمليات قديمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه باستخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن، يتجاوز تقييم أداء الشركة مجرد الوضع الحالي ، فغالباً ما تركز المقاييس التقليدية على المكاسب والخسائر القصيرة الأجل، ولكن بطاقة الأداء المتوازن تسمح برؤية شاملة للأداء،

مع النظر في الأهداف القصيرة والمتوسطة وطويلة الأمد في نفس الوقت ، وهذا يساعد في اتخاذ قرارات لا تعنى فقط بمعالجة المشكلات الحالية، وإنما تساهم أيضا في استدامة المنظمة ونجاحها على المدى الطويل.

وفي النهاية، تضمن بطاقة الأداء المتوازن أن الإجراءات الاستراتيجية تتوافق مع النتائج المرجوة ، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الشركة تفكر في رفع سعر منتج، يمكنها استخدام ميزان الأداء المتوازن لتقييم كيف سيؤثر هذا القرار عليها من جوانب مختلفة ، فهل سيتأثر رضا العملاء؟ وهل ستتأثر قيمة العلامة التجارية؟ ، كل هذه الاعتبارات تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

بمعنى آخر، تقدم بطاقة الأداء المتوازن نهجًا أشمل وموجهًا نحو المستقبل لتقييم الأداء، فلا يركز هذا النهج على الأهداف قصيرة الأجل ، بقدر ما يدعم أهداف المنظمة طويلة الأجل ، ورويتها واستراتيجيتها بعيدة المدى .

2.8 عيوب بطاقة الأداء المتوازن:

بالرغم من وجود العديد من المزايا في استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب وهي :

أولاً: يتطلب استخدام بطاقة الأداء المتوازن تفكيراً مسبقاً . فلا يمكن اعتمادها خلال وقت قصير ، وإنما تستلزم عقد اجتماع مع من لهم صلة بالمهام المطلوبة لتخطيط الأهداف التي تتطلع لها المنظمة ، وبمجرد تحديد تلك الأهداف بوضوح، يمكنك بعد ذلك البدء في تقسيم هذه الأهداف ، وتحديد ما يلزم لتحقيقها.

ثانياً: على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم رؤية شاملة حول نمو وتطوير الأعمال، إلا أنها لا ترسم الصورة بالكامل ، حيث أن المعلومات المالية المتضمنة في بطاقة الأداء محدودة بالقدر اللازم لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح.

ومما يجدر ذكره، أن العديد من الشركات تستخدم مقاييس غير ملائمة لها، في حين أنه من الأهمية بمكان عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن أن تكون المقاييس التي تتبعها المنظمة متوائمة مع طبيعة عملها وأن تكون قابلة للتطبيق لإمكانية تحقيق الهدف المطلوب .

9.2. منظور عمليات الأعمال الداخلية:

أساس هذا المنظور هو أنه يشكل وسيلة رئيسية لدفع الأعمال للأمام وتقديم ما يحتاجه العميل ، وهذا المنظور يركز أيضًا على جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة لكي تكون الشركة متميزة في تقديم القيمة المتوقعة من قبل العملاء ، و تُعتبر عمليات الأعمال الداخلية مؤشرات مؤثرة حيث يمكن التدخل في إدارة هذه العمليات للتأثير على نتائج العمل ، ويمكن القول أن تلك المؤشرات تجيب على السؤال "بماذا يجب أن نتفوق؟" مثال: زمن الدورة، تكلفة الوحدة، إطلاق منتجات جديدة .

في هذا المنظور، يقوم المديرون بتحديد أهم العمليات اللازمة لتحقيق أهداف العملاء ، فعادةً تقوم الشركات بتطوير أهدافها ومقاييسها وفقا لهذا المنظور بعد صياغة الأهداف والمقاييس الخاصة بالمنظور المالي ومنظور العميل ، ويوضح هذا المنظور كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن مساعدة المديرين في تحديد سلسلة قيمة داخلية كاملة تبدأ بعملية ابتكار المقاييس المستندة إلى هذا المنظور، و تسمح في الوقت ذاته للمديرين بمعرفة مدى جودة سير أعمالهم، وما إذا كانت منتجاتهم وخدماتهم تتوافق مع متطلبات العملاء ، كما يجب تصميم هذه المقاييس بعناية من قبل الأشخاص الذين لديهم معرفة كبيرة بطبيعة العمل ، وليس من قبل استشاريين خارجيين نظرًا لأهمية المهمة الفريدة للشركة. (كابلان ونورتون، 1996)

2.9.1 يمكن تقسيم عمليات الأعمال الداخلية في مجموعات على النحو الآتي :

1. إدارة العمليات ، تحسين استخدام الأصول، إدارة سلسلة التوريد، إلخ.
2. إدارة العلاقة مع العملاء - توسيع وتعميق العلاقات، والابتكار (من خلال منتجات وخدمات جديدة).

3. إقامة علاقات جيدة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

4. عمليات الابتكار - تطوير منتجات وخدمات وعمليات وعلاقات جديدة. (كابلان ونورتون، 2004)

2.9.2 أهداف عمليات الأعمال الداخلية:

وفقًا لكابلان ونورتون (1992)، تتناول أهداف عمليات الأعمال الداخلية السؤال حول أي العمليات هي الأكثر أهمية لإرضاء العملاء وأصحاب المصالح، فتلك العمليات هي التي يجب على الشركة تكثيف جهودها فيها لتحقيق التميز.

جدول رقم (1) يوضح بعض أمثلة على أهداف ومقاييس عمليات الأعمال الداخلية:

المقياس	الهدف
عدد الأيام/الساعات المستغرقة لإتمام عملية معينة	تقليل زمن الدورة
تكلفة الإنتاج لكل وحدة منتجة	تحسين تكلفة الوحدة
عدد المنتجات المعيبة لكل دفعة	تحسين جودة المنتج
عدد الخطوات/العمليات في عملية الإنتاج	تبسيط عمليات الإنتاج
متوسط الوقت المستغرق لتسليم المواد الخام	تحسين سلسلة التوريد
عدد الاستفسارات الجديدة من العملاء	تعزيز العلاقات مع العملاء
عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق	تطوير منتجات جديدة
عدد الإجراءات/الأوراق المطلوبة للقرارات الداخلية	تبسيط العمليات التنظيمية

المصدر: (كابلان ونورتون، 1992).

هذه أمثلة على أهداف ومقاييس يمكن استخدامها لتقييم وتحسين العمليات الداخلية في المنظمة، وهي تختلف بناءً على طبيعة العمل والأهداف الاستراتيجية للشركة.

روكوتر (Rockwater)، كشركة تابعة تمتلكها بالكامل شركة Brown & Root/Halliburton، وهي شركة هندسية وإنشائية عالمية، تعتبر من الشركات الرائدة عالميًا في مجال الهندسة والإنشاءات تحت الماء ، قامت هذه الشركة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بعد قناعتها بأنه نظام إدارة وقياس ناجح يربط بين الأهداف والاستراتيجية.

حالة عملية :

الحالة أدناه توضح حالة شركة "روكوتر" كمثال حي على قياس عمليات الأعمال الداخلية.

لتطوير مقاييس العمليات الداخلية، قامت الإدارة التنفيذية في شركة "روكوتر" بتحديد الدورة الزمنية لمشروعها منذ بدايته (عندما تم التعرف على احتياج العميل) حتى الانتهاء منه (عندما تمت تلبية احتياجات العميل) ، حيث صاغوا مقاييس لكل مرحلة من مراحل عمليات الأعمال الداخلية الخمس داخل دورة المشروع ، حيث تركز هذه المقاييس على كيفية تلبية "روكوتر" لاحتياجات العملاء وضمان نجاح المشروع. فيما يلي بعض المقاييس المحددة التي تم تنفيذها:

1. عدد الساعات المستغرقة مع المشتركين في مناقشة أعمال جديدة: هذا المقياس يؤكد على أهمية بناء علاقات قوية مع العملاء المحتملين ، وقد تم التعرف على أن قضاء وقت ذو جودة مع المشتركين الرئيسيين أمر أساسي لفهم احتياجات العملاء وتلبيتها ، ويركز هذا المقياس على أهمية التفاعل مع العملاء.
2. معدل نجاح المناقصات: هذا المقياس يقيم مدى نجاح "روكوتر" في الفوز بمناقصات المشاريع ، فيعكس قدرة الشركة على المنافسة بفعالية في السوق وحصولها على مشاريع جديدة.
3. مؤشر فعالية أداء المشروع: يقيم هذا المؤشر أداء مشاريع "روكوتر" بشكل عام ، فمن الممكن أن يتضمن مؤشر الأداء هذا مؤشرات أداء متعددة تتعلق بجودة المشروع، والجدول الزمني، ومراقبة التكاليف.

4. السلامة المهنية : تُعتبر السلامة عاملاً تنافسيًا رئيسيًا بالنسبة لـ "روكوتر" ، حيث يهدف هذا المقياس إلى تتبع أداء السلامة وتقليل الحوادث، التي قد ينشأ عنها تكاليف غير مباشرة كبيرة تتجاوز التكاليف المباشرة بكثير.

5. مدة إغلاق المشروع: يقيم هذا المقياس كيفية إغلاق "روكوتر" للمشاريع بفعالية بمجرد اكتمالها، مما يمكن أن يؤثر إيجاباً على رضا العملاء وأداء الشركة العام.

تمثل هذه المقاييس الداخلية للأعمال تحولاً في تفكير "روكوتر"، حيث تحولت الشركة من التركيز على أداء كل قسم وظيفي إلى رؤية متكاملة لعمليات الأعمال الرئيسية، وقد تم الاعتراف بأن تطوير مؤشر فعال و شامل وموجه زمنياً بخصوص أداء المشروع يعد مهارة أساسية رئيسية للشركة ، كما تعتقد "روكوتر" أن السلامة أيضاً عامل تنافسي رئيسي ، حيث أظهرت الدراسات الداخلية أن التكاليف غير المباشرة الناتجة عن حادث ما يمكن أن تصل من 5 إلى 50 ضعف التكاليف المباشرة ، وتضمن مقاييس الأداء مؤشراً للسلامة مشتقاً من نظام قياس سلامة شامل ، إذ يمكنه تحديد وتصنيف جميع الأحداث التي من المحتمل أن تلحق الأذى بالأشخاص أو الممتلكات أو العمليات.

كان فريق "روكوتر" عند قيامهم بمناقشة مسألة اختيار المقياس ، يؤمنون بأن الساعات المستغرقة مع المشتركين الرئيسيين في مناقشة أعمال جديدة هي عملية إدخال وليست عملية إخراج ، فأرادوا بذلك فريق إيجاد مقياساً ينقل بوضوح لجميع أعضاء المنظمة أهمية بناء علاقات مع العملاء وإرضاءهم ، فكان لدى الفريق قناعة تامة بأن قضاء وقت كاف مع العملاء الرئيسيين هو شرط أساسي للتأثير على النتائج المرجوة ، فتم اختيار هذا المقياس بقصد تثقيف الموظفين عن أهمية العمل الوثيق لتحديد وتلبية احتياجات العملاء. المصدر: (كابلان ونورتون، 1993).

الفصل الثالث

الفصل الثالث

منهج البحث

3.1 مقدمة

يقوم هذا الفصل بتصوير منهج البحث والمتغيرات والإطار المفاهيمي، واستراتيجية البحث.

تعكس السلسلة أدناه العملية التي اتبعتها الباحثة لإجراء هذا البحث.

العملية الاستراتيجية الكمية



المصدر: (برايمان، 2012، أساليب البحث الاجتماعي، الطبعة الرابعة، ص161)

3.2 المتغيرات البحثية:

المتغير البحثي هو أي عامل قد يكون ذا صلة بدراسة بحثية (برايمان، 2012). تحتوي هذه الدراسة على نوعين من

المتغيرات وهما المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

1. المتغير التابع: فعالية المؤسسة.

2. المتغير المستقل: عمليات الأعمال الداخلية.

المتغير	النظرة	القياس	طريقة جمع البيانات
فعالية المؤسسة	عمليات الاعمال الداخلية	○ الكفاءة الزمنية. ○ ضمان الجودة. ○ فعالية التكلفة.	استبيان منهجي بصيغة الاستكمال الذاتي

3.3 استراتيجية البحث:

الاستراتيجية المستخدمة لإجراء هذا البحث هي البحث الكمي الذي يُعرف بالعديد من المزايا مثل شهرته بسرعة جمع البيانات، وتوفير بيانات رقمية دقيقة، وفائدته في دراسة عدد كبير من الأشخاص، وأن تحليل البيانات يستغرق وقتًا أقل، ويمكن تعميم نتائج البحث عند جمع البيانات من حجم عينة كافٍ.

وفقًا لبرايمان (2012)، يتعلق البحث الكمي بمحاولة قياس البيانات وتعميم النتائج من عينة معينة من السكان المهتمين. يطرح أسئلة مثل "كم من الوقت"، "كم"، أو "إلى أي مدى". يمكن أن يبحث في قياس انتشار وجهات النظر والآراء المتنوعة في العينة المختارة مثالاً أو تجميع النتائج. بينما يتعلق البحث النوعي بالحصول على فهم للأسباب والدوافع الأساسية للأفعال ويقدم رؤى حول وضع المشكلة، وتوليد أفكار و/أو افتراضات.

3.4 تصميم العينة:

3.4.1 السكان: ببساطة، هو عبارة عن الوحدات المتاحة التي سيتم اختيار العينة منها (برايمان، 2012).

السكان المستهدفون في هذا البحث هم شركات العقارات ذات الحجم الكبير التي تعمل في المملكة العربية السعودية. حجم السكان هو خمس (5) شركات: هامات، الأندلس، الحياة، سما و الزامل.

3.4.2 العينة البحثية:

عرّف برايمان (2012) عملية اختيار العينة بأنها العملية التي تقلل من إجمالي سكان البحث لمشروع بحث إلى عدد يكون عمليًا ونظريًا مقبولًا (العينة).

العينة، وفقاً لبرايمان (2012)، هي جزء من السكان الأوسع الذي سيشارك في الاستطلاع. الاختيار النوعي هو نوع من أنواع الاختيار غير الاحتمالي الأكثر فعالية عند الحاجة إلى دراسة مجال ثقافي مع خبراء مؤهلين.

اختيار العينة النوعي أمر أساسي لجودة البيانات المجمعة ، لذلك يجب ضمان موثوقية وكفاءة المعلومات.

تم اختيار العينة البحثية بشكل مقصود.

تم اختيار الشركات بناءً على معايير محددة مسبقاً، حيث أنها معروفة بوجود نظام إدارة منظم، ويمكن الوصول إليها بسهولة مقارنة بغيرها، وتعتبر واحدة من الشركات ذات الحجم الكبير.

الشركات المختارة هما من أكبر الشركات العقارية في الرياض، المملكة العربية السعودية وهما:

1- شركة الحياة العقارية: بمشاركة 30 مستجيباً.

2- شركة الأندلس العقارية: بمشاركة 24 مستجيباً.

3.4.3 العينة وعملية الاختيار:

هي الجزء من السكان الذي يتم اختياره للتحقيق. يُستخدم مصطلح "الوحدات" لأنه ليس من الضروري أن يكون الأشخاص هم الذين يتم اختيارهم مثلاً، يمكن أن تكون الوحدات مثل سكان دولة، أو مدن، أو شركات، إلخ. (برايمان، 2012).

وحدة التحليل في هذا البحث هي الأفراد داخل مستويات إدارية مختلفة في الشركات المختارة، وتم اختيارهم باستخدام تقنية الاختيار العشوائي المتعدد.

5.3 تقنيات جمع البيانات:

جمع البيانات هو عملية جمع البيانات من العينة بحيث يمكن الإجابة على سؤال البحث (برايمان، 2012). لأغراض البحث، تم جمع نوعين من البيانات، بيانات أولية وبيانات ثانوية؛ تم جمع البيانات الأولية بطريقة كمية من خلال استبيان يتم ملؤه ذاتياً من قبل أولئك الذين يشغلون مستويات إدارية متنوعة. أما بالنسبة للبيانات الثانوية في هذه الدراسة، فتم جمعها من المجلات المنشورة، والكتب، والمقالات على الإنترنت، والتقارير العلمية.

3.6.1 الأداة:

استخدم استبيان الاستكمال الذاتي، وهو نوع من الاستبيان حيث يجيب المستجوبون على الأسئلة عن طريق ملء الاستبيان بأنفسهم (برايمان، 2012).

قامت الباحثة بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مغلق (والأسئلة المغلقة هي الأسئلة التي تُقدم مع مجموعة من البدائل الثابتة التي يجب على المستجيبين اختيار إجابة مناسبة من بينها (برايمان، 2012)) وتوزيعه على (60) استبيانًا عبر مستويات الإدارة المختلفة، وتم استلام (54) استبيانًا.

ووفقًا لبرايمان (2012)، فإن استبيان الاستكمال الذاتي يتمتع بالعديد من المزايا مثل: سهولة معالجة الإجابات، وتعزيز قابلية المقارنة بين الإجابات، وتوضيح معنى السؤال للمستجيبين، وأنها أسهل وأسرع في الاكتمال.

3.6 تقنية تحليل البيانات:

تحليل البيانات هو عملية الحصول على البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرار من قبل المستخدمين. يتم جمع البيانات وتحليلها للإجابة على الأسئلة واختبار الفروض (جود، تشارلز وماكلياند، جاري، 1989).

اعتمد هذا البحث تقنية تحليلية وصفية باستخدام إحصاءات وصفية (وهي تختص في وصف مجموعة من المعلومات كميًا أو الوصف الكمي نفسه. إنها تقدم ملخصات بسيطة حول العينة (مان، بريم إس، 1995)). وتمت معالجة البيانات يدويًا لأن حجم العينة لم يكن كبيرًا جدًا وبذلك يمكن توفير الوقت.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

التحليل والنقاش والاستنتاجات

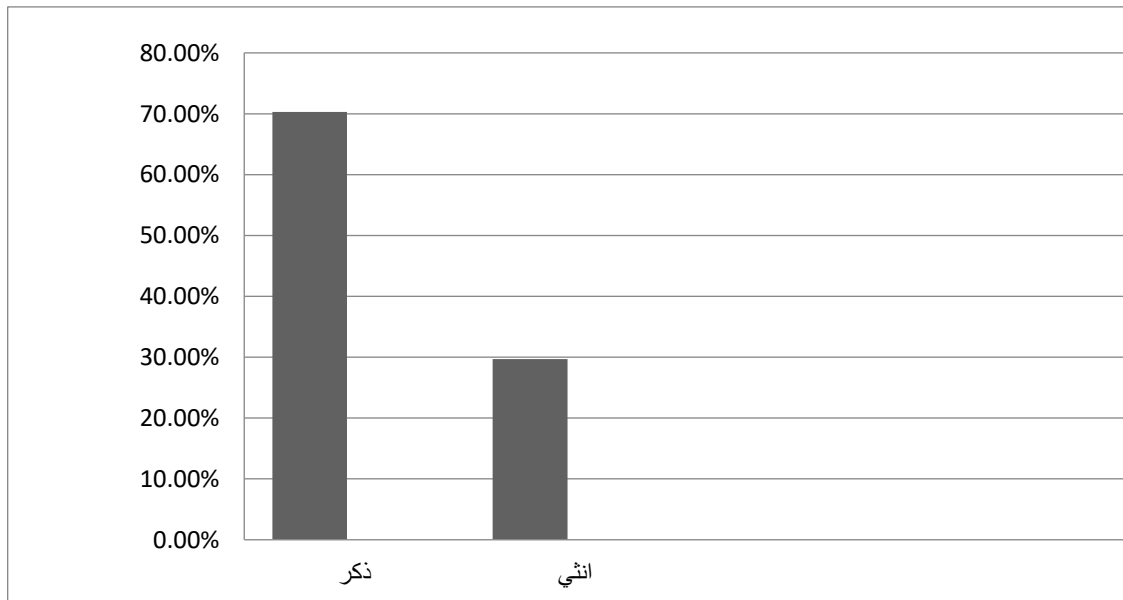
4.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل نظرة عميقة على نتائج البحث من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات. يتم محاولة تحليل ومناقشة النتائج لإقامة روابط مع الإطار المفهومي للدراسة كلما رأينا ذلك ضروريًا. تتألف الدراسة من 54 مستجيبًا وهو عدد الأشخاص من شركات عقارية (عينة مختارة بغرض). لتحليل البيانات، تم استخدام تقنية الإحصاء الوصفي لوصف السمات الأساسية للبيانات في الدراسة.

4.2 تحليل الاستبيان

4.2.1 الملفات الشخصية للمستجيبين

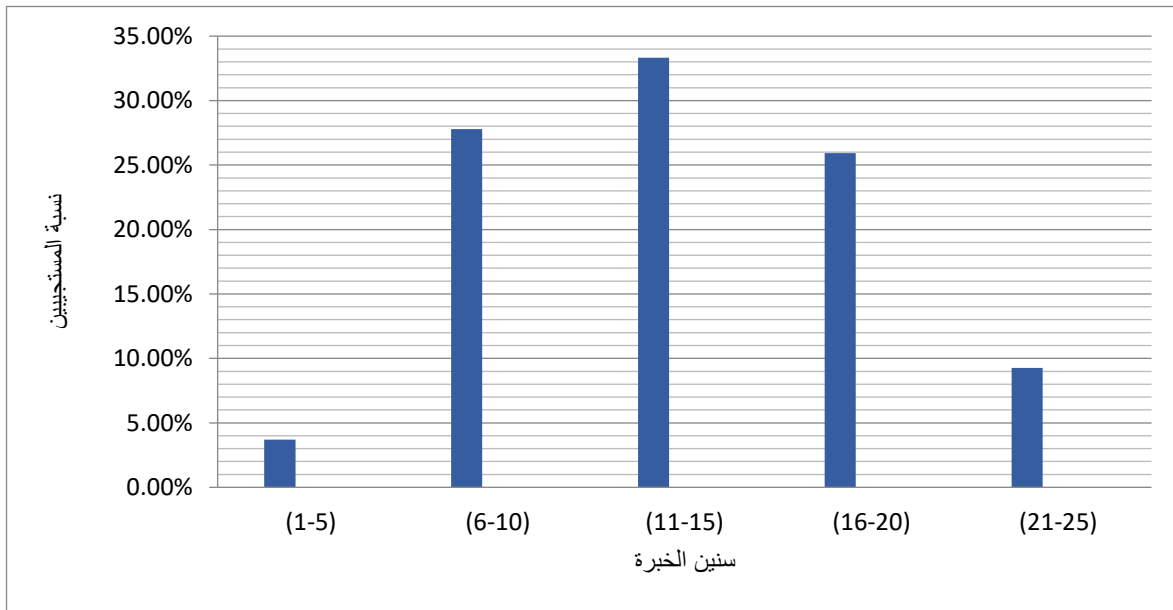
الشكل رقم (2): يظهر جنس المستجيبين المختارين



المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الشكل رقم (2) يُظهر أن 70.3% من المستجيبين هم من الذكور، بينما 29.7% منهم هم من الإناث.

الشكل رقم (3): يُظهر خبرة العمل للمستجيبين المختارين.



المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023

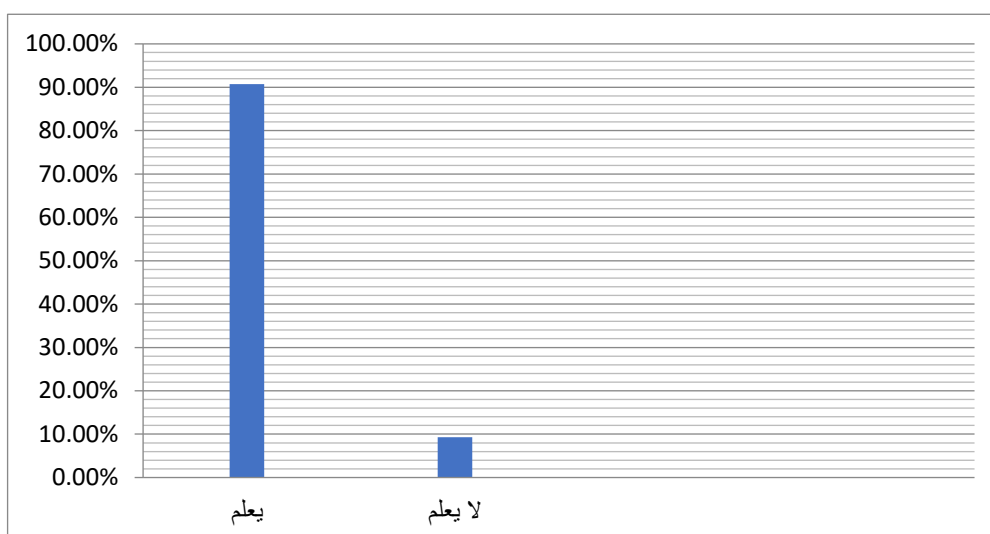
الشكل رقم (3) أعلاه يُظهر أن 3.70% من المستجيبين لديهم خبرة سنوات تتراوح بين (1 - 5 سنوات)، و 27.78% لديهم خبرة تتراوح بين (6 - 10 سنوات)، و 33.33% لديهم خبرة تتراوح بين (11 - 15 سنة)، و 25.93% لديهم خبرة تتراوح بين (16 - 20 سنة)، و 9.26% لديهم خبرة تتراوح بين (21 - 25 سنة).

جدول رقم (2): يظهر عدد المستجيبين المختارين من كل شركة.

الشركة	التكرار	النسبة
شركة الاندلس	24	44.44
شركة الحياة	30	55.56
المجموع	54	100

4.2.2: العمليات الداخلية في الممارسة

الشكل رقم (4): يُظهر مدى إلمام المستجيبين بمصطلح "عملية داخلية".



المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الشكل رقم (4) يُظهر أن غالبية المستجيبين، أي ما يقرب من 90%، يتعرفون على مصطلح "عمليات الاعمال" بينما تبين أن 10% منهم يفتقرون إلى معرفة بهذا المصطلح.

جدول رقم (3) يُظهر اختيارات المستجيبين لتعريف عمليات الأعمال.

التعريف	التكرار	النسبة %
أي وظيفة داخل المؤسسة تمكّن المؤسسة بنجاح من تقديم منتجها وخدمتها.	28	51.85
المنطقة حيث يتم فيها قياس الأمور التي يعرفونها ويديرونها يوميًا.	16	29.63
جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة من أجل أن تكون الشركة متفوقة في تقديم القيمة المتوقعة من قبل العملاء.	31	57.40

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

جدول رقم (3) يشير إلى أن 51.85% من المستجيبين يرون تعريف "BP" كما يلي: "أي وظيفة داخل المؤسسة تمكّن المؤسسة بنجاح من تقديم منتجها وخدمتها". في حين أن 29.63% قاموا بتعريفه على أنه: "المنطقة حيث يتم فيها قياس الأمور التي يعرفونها ويديرونها يوميًا". بينما يعتبر 57.4% منهم أن التعريف المناسب هو: "جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة من أجل أن تكون الشركة متفوقة في تقديم القيمة المتوقعة من قبل العملاء".

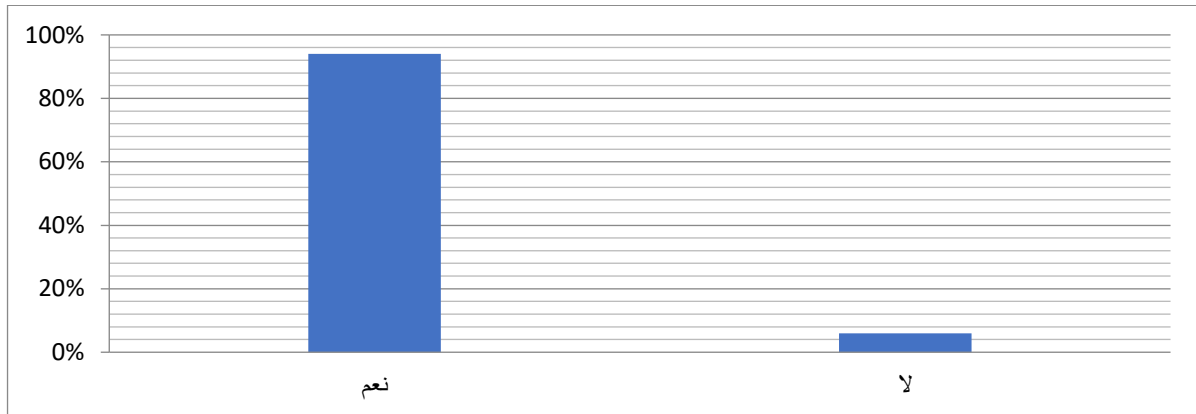
جدول رقم (4) يُظهر ما إذا كان لدى المستجيبين عمليات داخلية للأعمال محددة مسبقًا في شركاتهم.

النسبة	التكرار	الجواب
94	47	نعم
6	3	لا
100	50	المجموع

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول رقم (4) يُظهر أن 94% من المستجيبين لديهم عمليات تجارية محددة مسبقًا في شركاتهم بينما 6% منهم ليس لديهم.

الشكل رقم (5) يُظهر ما إذا كان لدى المستجيبين عمليات تجارية محددة مسبقًا في شركاتهم.



المصدر جدول رقم 4

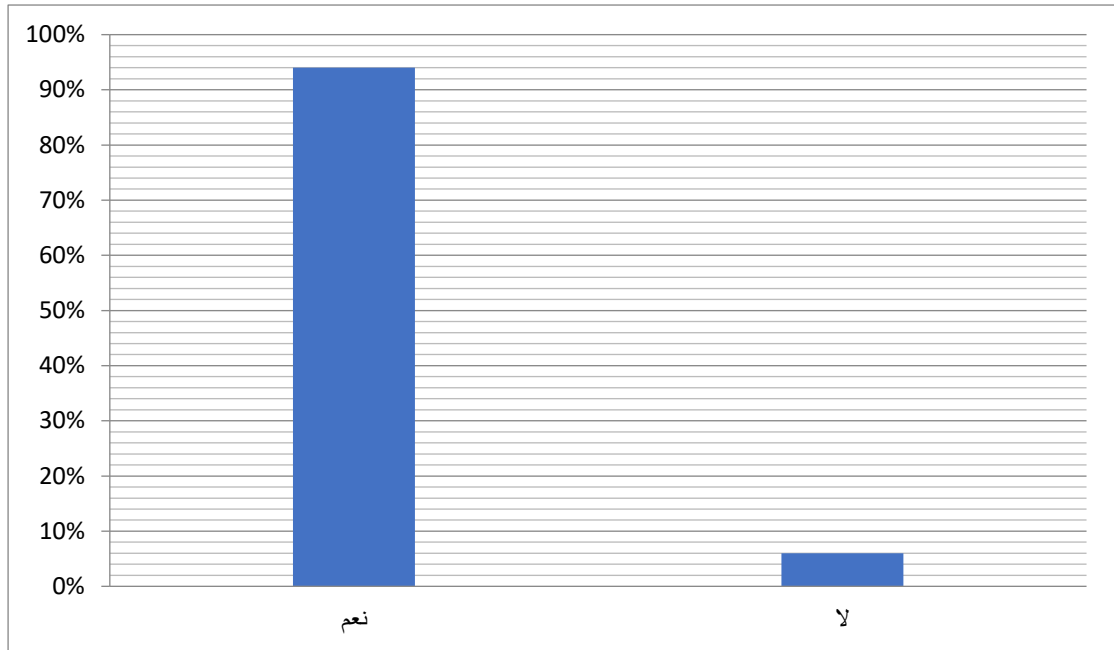
جدول رقم (5) يُظهر ما إذا كان المستجيبون يقومون بأداء وفقًا لعمليات الأعمال.

النسبة %	التكرار	الإجابة
94	47	نعم
6	3	لا
100	5	المجموع

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول أعلاه يُظهر أن 94% من المستجيبين يقومون بأداء وفقًا لعمليات الأعمال بينما 6% من المستجيبين لا يقومون بذلك.

الشكل رقم (6) يُظهر ما إذا كان المستجيبون يقومون بأداء وفقاً لعمليات الأعمال.



المصدر جدول رقم 5

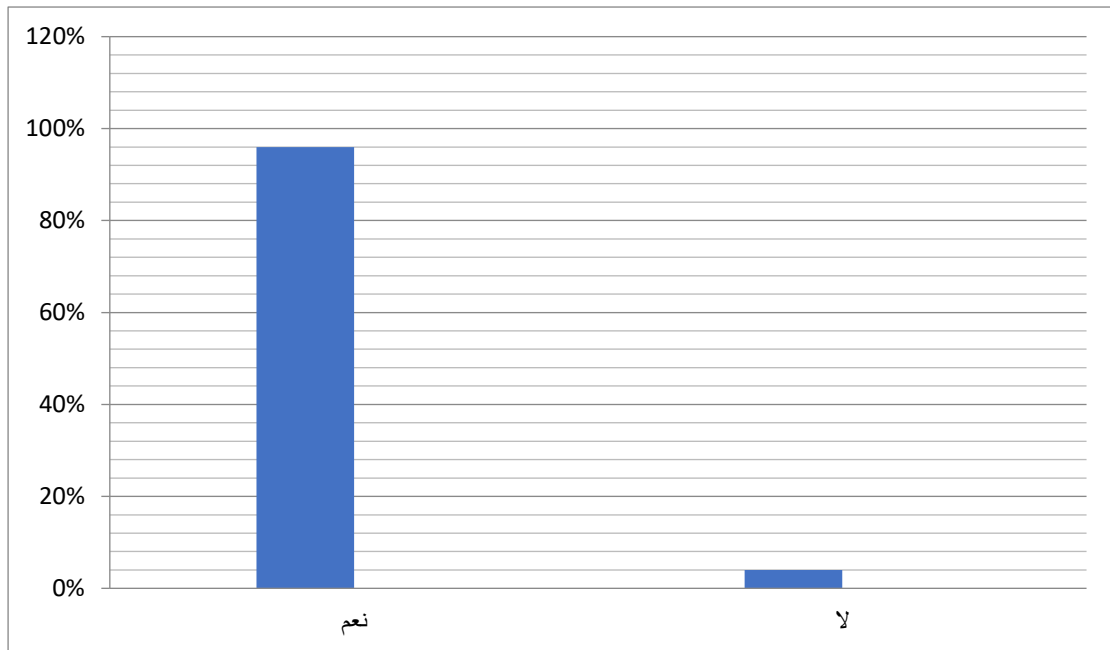
الجدول رقم (6) يُظهر ما إذا كانت عمليات الأعمال تساعد المستجيبين في تحقيق أهدافهم التشغيلية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
96	48	نعم
4	2	لا
100	50	المجموع

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول أعلاه يُظهر أن 96% من المستجيبين المختارين يحققون أهدافهم التشغيلية من خلال عمليات الأعمال، بينما 4% منهم لا يفعلون ذلك.

الشكل رقم (7) يُظهر ما إذا كانت عمليات الأعمال تساعد المستجيبين في تحقيق أهدافهم التشغيلية.



المصدر جدول رقم 6

الجدول رقم (7) يُظهر ما إذا كانت عمليات الأعمال تساهم في ضمان الجودة لأهداف المستجيبين التشغيلية اليومية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90.7	49	نعم
9.3	5	لا
100	54	المجموع

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول رقم (7) يُظهر أن 90% من المستجيبين وافقوا واعتقدوا أن عمليات الأعمال تساهم في ضمان الجودة في أهدافهم التشغيلية، بينما يعتقد 9.3% أن عمليات الأعمال لا تساهم في ضمان الجودة لأهدافهم التشغيلية اليومية.

جدول رقم (8) يُظهر وسائل التي تساهم بها عمليات الأعمال في ضمان الجودة لأهداف المستجيبين التشغيلية اليومية.

المساهمة	التكرار	النسبة %
زيادة الأداء التقني	22	40.47
من خلال فعالية المعايير.	24	44.44
من خلال كفاءة تقديم الخدمة.	28	51.8

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول رقم (8) يوضح أن 40.47٪ من المستجيبين يرون أن ضمان جودة الهدف التشغيلي اليومي يتم الحصول عليه

من خلال تعزيز الأداء التقني، بينما يرون 44.44٪ أنه يتم الحصول عليه من خلال فعالية المعايير، في حين يوافق

51.85٪ على أن ضمان الجودة يتم الحصول عليه من خلال كفاءة تقديم الخدمة.

الجدول رقم (9) يُظهر ما إذا كانت عمليات الأعمال تسهم في فعالية الوقت لأهداف التشغيل اليومية للمستجيبين.

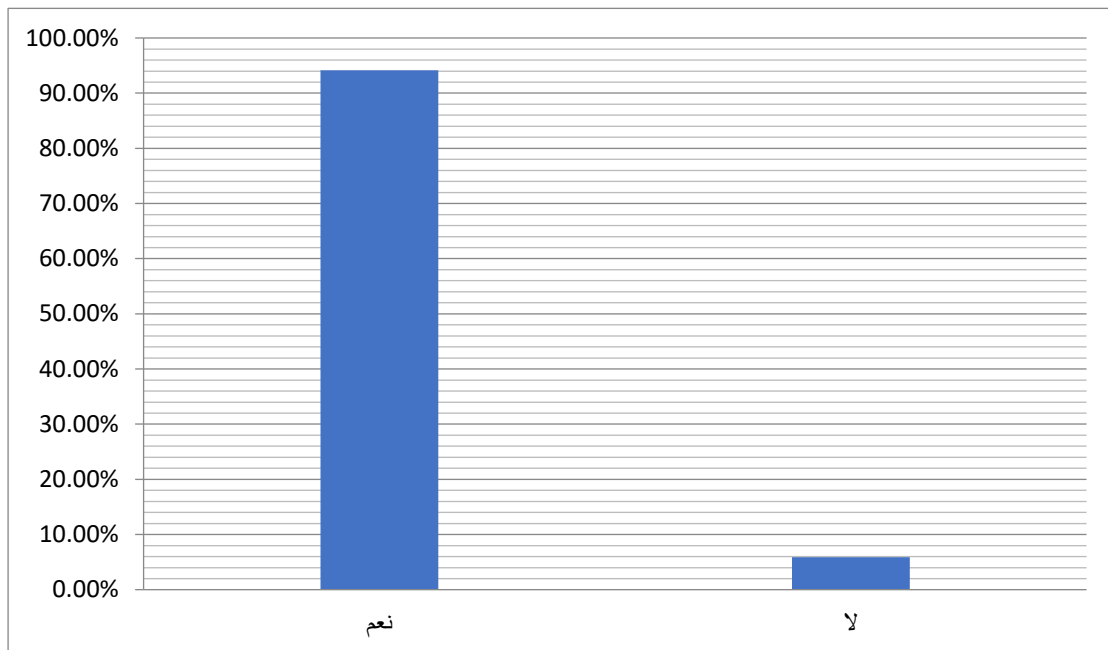
الأجوبة	التكرار	النسبة %
نعم	48	94.12
لا	3	5.88
المجموع	51	100

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول رقم (9) يوضح أن 94.12٪ من المستجيبين يعتقدون في أن عمليات الأعمال تساهم في كفاءة الوقت لأهدافهم

التشغيلية اليومية، بينما 5.66٪ منهم لا يعتقدون ذلك.

الشكل (8): يُظهر ما إذا كانت عمليات الأعمال تسهم في فعالية الوقت لأهداف المشاركين التشغيلية اليومية.



المصدر جدول رقم 9

الجدول رقم (10): يوضح كيف تسهم عمليات الأعمال في فعالية الوقت لأهداف المشاركين التشغيلية اليومية.

المساهمة	التكرار	النسبة %
من خلال تحسين تقديم الخدمة لوحدات الأعمال.	17	31.48%
من خلال تحسين الخدمات من خلال تقنيات ذكية وأقل بيروقراطية.	26	48.15%
من خلال تجنب العمل المكرر.	19	35.18%

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول رقم (10) يبين أن 31.48% من المستجيبين يرون أن إسهام عمليات الأعمال في كفاءة الوقت للأهداف اليومية يتم تحقيقه عند تحسين تقديم الخدمة لوحدات الأعمال، بينما يعتقد 48.15% منهم أن ذلك يتم تحقيقه عند تحسين الخدمة من خلال تقنيات ذكية وأقل بيروقراطية، في حين يرون 35.18% منهم أن كفاءة الوقت للهدف التشغيلي تتحقق عند تجنب العمل المكرر.

الجدول رقم (11): يوضح ما إذا كانت عمليات الأعمال تسهم في كفاءة التكلفة لأهداف المشاركين التشغيلية اليومية.

الأجوبة	Frequency	النسبة %
نعم	52	100
لا	0	0
المجموع	52	100

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول رقم (11) يشير إلى أن جميع المشاركين (100%) يعتقدون أن عمليات الأعمال تسهم في كفاءة التكلفة لأهدافهم التشغيلية اليومية.

الجدول رقم (12) يوضح كيف تسهم عمليات الأعمال في كفاءة التكلفة لأهداف المشاركين التشغيلية اليومية.

المساهمة	التكرار	النسبة %
من خلال تحقيق مزيد من الشفافية والتنبؤ بالميزانية.	25	46.30
من خلال تعزيز تدفق البيانات عبر وحدات الأعمال.	18	33.33
من خلال أداء المهام المتعددة وتنقيح وصف الوظيفة.	17	31.48

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 2023.

الجدول (12) يبين أن 46.3% من المستجيبين يرون أن كفاءة التكلفة لأهداف التشغيل اليومية يتم الحصول عليها من خلال تحقيق مزيد من الشفافية والتنبؤ بالميزانية، بينما يلجأ 33.3% من المستجيبين إلى تعزيز تدفق البيانات عبر وحدات الأعمال و31.48% يفضلون أداء المهام المتعددة وتنقيح وصف الوظيفة كوسيلة لتحقيق كفاءة التكلفة للأهداف التشغيلية اليومية.

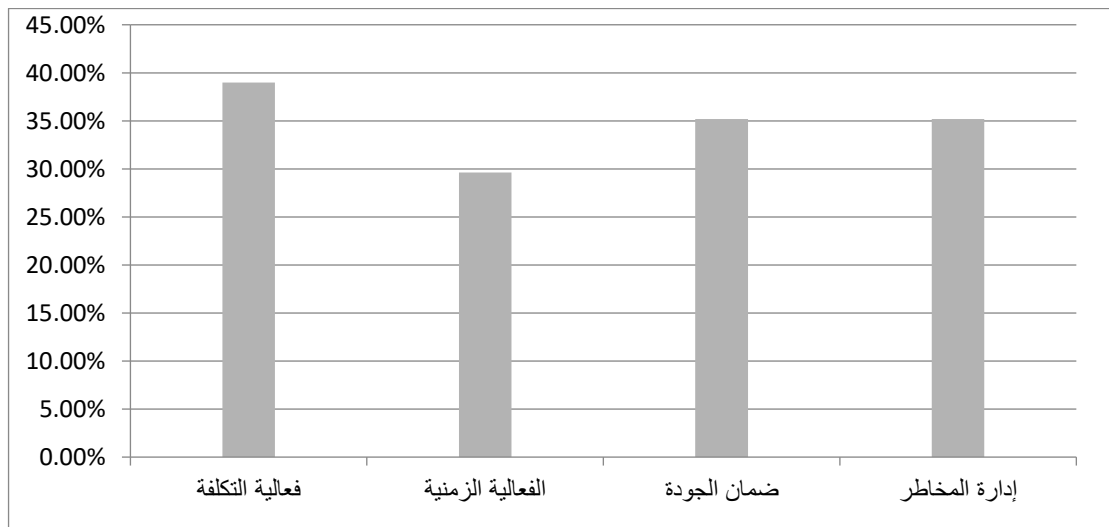
الجدول رقم (13) يوضح مدى إسهام عمليات الأعمال في فعالية الشركة.

النسبة %	التكرار	المساهمة
38.89	21	فعالية التكلفة
29.63	16	الفعالية الزمنية من خلال القضاء على الأعمال الإدارية وتسريع التسليم للعملاء.
35.18	19	ضمان الجودة من خلال القضاء على الأخطاء.
35.18	19	إدارة المخاطر من خلال تصميم بدائل استراتيجية.

المصدر: البيانات المستخرجة من استبيانات أعدتها الباحثة في عام 20---23.

الجدول (13) يبين أن 38.89٪ من المستجيبين يرون أن عمليات الأعمال تسهم في فعالية الشركة من خلال فعالية التكلفة، 29.63٪ يرون أن الكفاءة الزمنية من خلال القضاء على الأعمال الإدارية وتسريع التسليم للعملاء تسهم في فعالية الشركة، 35.18٪ يرون أن ضمان الجودة من خلال القضاء على الأخطاء يسهم في فعالية الشركة، بينما يرون 35.18٪ آخرون أن إدارة المخاطر من خلال تصميم بدائل استراتيجية تسهم في فعالية الشركة.

الشكل (9) يوضح مدى إسهام عمليات الأعمال في فعالية الشركة.



المصدر جدول رقم 13

4.3 المناقشة:

- لوحظ من قبل الباحثة أن غالبية المستجيبين على علم ولديهم قدر كافي من المعرفة بعمليات الأعمال الداخلية، وهم قادرون على تقديم تعريف واضح للمصطلح، يعكس كل منهم مجال عمله بغض النظر عن سنوات خبرتهم. وتم ملاحظة وجود تماثل في تعاريف المستجيبين في بعض الأحيان، مع توافقها مع ما قدمه كابلان ونورتون (1992) بشأن تعريف مصطلح "BP" أي وظيفة داخل المنظمة تمكّنها من تقديم منتجاتها وخدماتها بنجاح، إنها المنطقة حيث يتم قياس المسائل التي يعرفونها ويديرونها يومياً، أو بشكل أعم، إنها جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة لكي تتفوق الشركة في تقديم القيمة المتوقعة من العملاء.
- الغرض الرئيسي من هذا البحث هو التحقيق في إسهام عمليات الأعمال في فعالية المنظمة من منظور بطاقة الأداء المتوازن من خلال النظر في عنصر عملية إدارة العمليات من خلال اختبار فعالية الوقت، وكفاءة التكلفة، وقياس ضمان الجودة، ووفقاً للجدول (10)، كان جميع المستجيبين (100٪) يعتقدون أن الفعالية الزمنية للعملية تتحقق من خلال متابعة عمليات الأعمال الداخلية، و تقريباً 50٪ منهم يرون أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين تقديم الخدمة من خلال تقنيات ذكية وأقل بيروقراطية.
- فكرة أن كفاءة التكلفة للأهداف التشغيلية هي واحدة من مزايا العمل تحت عمليات الأعمال تم تقديمها من قبل مؤسسي المفهوم كابلان ونورتون في عام 1992، كل ثلث من المستجيبين ينظرون إلى وسائل مختلفة لتحقيق هذه الكفاءة، ثلث واحد (46٪) يتفوقون على أن كفاءة التكلفة تتحقق من خلال تحقيق مزيد من الشفافية والتنبؤ بالميزانية، وثلث آخر (31٪) يشددون على أن كفاءة التكلفة تتحقق من خلال تعزيز تدفق البيانات عبر وحدات الأعمال. الثلث الباقي (33٪) يعتقدون أن أداء المهام المتعددة وتوضيح الوصف الوظيفي هما وسيلة هامة لتحقيق الأهداف بكفاءة.
- ٩٠٪ من المستجيبين وافقوا بقوة على أن عمليات الأعمال تسهم إيجابياً في ضمان جودة أهدافهم التشغيلية من خلال تقديم خدمات فعالة، وفعالية المعايير، وتعزيز الأداء التقني (انظر الجدول رقم 8). أشار كابلان ونورتون (2003) إلى أن أحد الوسائل لضمان الجودة هو وجود عمليات أعمال داخلية واضحة.
- تمثلت هذه الفكرة في الأدب البحثي بأن العمل تحت عمليات الأعمال يساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم التشغيلية وبالتالي تحقيق أهداف أصحاب المصلحة بغض النظر المستوى الإداري الذي يعملون به، وقد تم تأكيد

هذه الحقيقة من قبل غالبية المستجيبين، حيث كان 94٪ منهم يعتقدون أن عمليات الأعمال تساعدهم حقًا في تحقيق أهدافهم التشغيلية اليومية.

- العديد من الدراسات التي أجراها كابلان ونورتون (1992، 1996، 2003، و2005) أشارت إلى أن عمليات الأعمال، إذا تم تطبيقها بنجاح، تساعد في تحقيق أهداف العمل التشغيلية اليومية الفردية، فضلًا عن تحقيق فعالية المنظمة، وعلاوة على ذلك، كشفت الدراسة أيضًا أن فعالية المنظمة تتحقق من خلال تطبيق إدارة المخاطر، و تصميم بدائل استراتيجية تحت عمليات الأعمال ، علما أن أعضاء العينة كانوا على قدر كبير من الدراية بمفهوم عمليات الأعمال في جميع مستويات المنظمة.

4.4 نتائج الدراسة:

إن النقاط الواردة في المناقشة أعلاه ، متسق مع ما جاء في المصادر العلمية التي رجعت إليها الباحثة حول هذا الموضوع. وبالتالي، فإن النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي كالتالي:

1. أسهمت عمليات الأعمال الداخلية بشكل إيجابي في تعزيز الأداء الفعال داخل المنظمة من خلال خفض التكاليف وضمان الجودة والاستثمار الأمثل للوقت .
2. أسهمت عمليات الأعمال الداخلية بشكل إيجابي في تنمية ورفع مستوى أداء الموظفين من خلال تسريع تحقيق أهدافهم التشغيلية اليومية.
3. إن إدراك الموظفين لمفهوم عمليات الأعمال الداخلية عامل أساسي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس

الملخص، الاستنتاج، والتوصيات

5.1 ملخص:

- سابقا كانت فعالية المؤسسات تعتمد في قياسها على الجوانب المالية فقط ، ولكن في الوقت الحاضر، في عصر لمعلومات والمعرفة، ظهرت الحاجة إلى تقديرات أخرى ، واحدة من أهم هذه القياسات هي عمليات الأعمال الداخلية التي تعد من أشهر المقاييس المعتمدة على نطاق واسع .
- تناول هذا البحث الحديث عن نظام مؤشرات الأداء المتوازن بشكل عام ، مع التركيز على منظور عمليات الأعمال الداخلية بشكل خاص ، مع بيان دوره رئيسي في رفع درجة الوعي لدى الموظفين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم ، بما يسهم في نجاح وفعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .
- لقد توصلت الباحثة إلى الأهداف المرجوة من البحث والتي تشمل: التعرف على إسهام عمليات الأعمال الداخلية في أداء الموظفين وفعالية المنظمة في النهاية ، مع اكتشاف إدراك الموظفين المحترفين لمصطلح عمليات الأعمال الداخلية.
- بالنسبة لاستراتيجية البحث، اتبع الباحث استراتيجية كمية لإجراء هذا البحث.

5.2 استنتاج:

أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة أساسية بين نجاح المنظمات وتمكنها من بلوغ أهدافها ، وبين فعالية عمليات الأعمال الداخلية ، حيث تسهم عمليات الأعمال الداخلية الفعالة ، إسهاما مباشرة في تعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم بما ينعكس أيجابا على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المأمولة .

5.3 توصيات:

بناءً على نتائج البحث، يتم توصية الباحثة بما يلي:

- يجب على المديرين إيلاء مزيد من الاهتمام بالجوانب الأخرى (مثل الجوانب غير المادية) عند قياس فعالية المؤسسة بدلاً من التركيز فقط على الجوانب المالية.
- يُوصى بأن تعتمد المؤسسات على عمليات أعمال داخلية محددة مسبقاً لأنها أمر حاسم لمواجهة التغيرات الحالية.
- نظراً لأن نظام مؤشرات الأداء المتوازن ليس مناسباً للجميع، فإنه وصى بأن تصمم الشركات بطاقة الأداء وفقاً لاحتياجاتها وطبيعة عملها.
- يُوصى بتقديم نظام مؤشرات الأداء المتوازن كنظام إدارة وقياس للشركات المتوسطة والصغيرة .
- يجب إجراء المزيد من الأبحاث المشتركة بين الباحثين والممارسين لاستكشاف الفرص لتنفيذ عمليات الأعمال الداخلية بنجاح، مع مراعاة حجم عينة مناسب ومجالات الأعمال المختلفة .

المراجع الدراسات العربية والأجنبية:

المقالات:

1. العبيدي ,رشا جاسم أحمد , " بطاقة العالقات المتوازنة أساس المقارنة المرجعية " ,رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية , جامعة بغداد , (بغداد : غير منشور هـ , 2013 .)
2. كابلان، آر. إس.، ونورتون، د. ب. (1992). "بطاقة الأداء المتوازنة: القياسات التي تعزز الأداء." مراجعة هارفارد للأعمال، المجلد، الصفحات 71-79.
3. كابلان، آر. إس.، ونورتون، د. ب. (1996). "ربط بطاقة الأداء المتوازنة بالاستراتيجية." مراجعة إدارة كاليفورنيا، الصفحات 53-79.
4. كابلان، آر. إس. (2005). "كيف تكمل بطاقة الأداء المتوازنة نموذج مكنزي S-7." مجموعة إمبرالد للنشر المحدودة، المجلد 33، رقم 3، الصفحة 41-46.
5. كابلان، آر. إس.، ونورتون، د. ب. (2004). "الخارطة الاستراتيجية: دليل لمواءمة الأصول غير الملموسة." مراجعة هارفارد للأعمال، مجموعة إمبرالد للنشر المحدودة، المجلد 32، رقم 1، الصفحات 10-17.
6. حسن، أنعام محسن ونور، عبد الناصر، " أهمية ومدى استخدام بطاقة العالقات المتوازنة في تقويم الأداء " , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , الجامعة الأردنية, المجلد (1) العدد الثاني, 2005 .
7. ميشيل ريتز (2003). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الاتصال الشريكي." مجلة الاتصال الشريكي، المجلد 8، رقم 1، الصفحات 44-59.
8. Figge , Frank et al . "The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a tool for value – Based Sustainability Management " , University of Lauenburg, 2002
9. ASoshe , Abbas et al. " Information technology project evolution : An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach " , Expert System with Applications , An International Journal, Vo (37) , No(8) , 2010 .

الكتب:

1. برايمن، ألان. (2012). "طرق البحث الاجتماعي للعلوم الاجتماعية." جامعة أكسفورد، الطبعة الرابعة.
2. تلوار، روهيت (1993). "إعادة هندسة الأعمال - نهج يعتمد على الاستراتيجية." تخطيط المدى البعيد، المجلد 26، العدد 6، الصفحات 22-40.
3. قاموس الأعمال. "قاموس الأعمال." استرجع في 26 ديسمبر (2012): 2012.
4. تونغكو، إم. د. سي. (2007). "العينة الغامضة كأداة لاختيار المعلومات.".
5. تاك، أ. (محرر). (1993). "قاموس أكسفورد للإنجليزية التجارية: لتعلمي الإنجليزية." جامعة أكسفورد.

**** مواقع الإنترنت:**

1. [/https://strategicsaudi.com/2019/07/22/balanced-scorecards](https://strategicsaudi.com/2019/07/22/balanced-scorecards).
2. [GoogleScholar].
- (https://scholar.google.com/scholar?q=related:g3gnoycnjbk:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5)
3. [قاموس الأعمال]
- (<http://www.businessdictionary.com/definition/effectiveness.html#ixzz3QJcdZ66S>)
4. [إعادة هندسة العمليات التجارية]
- ([http://www.businessdictionary.com/definition/business-process-reengineering-\(BPR.html#ixzz3QJg5amYi](http://www.businessdictionary.com/definition/business-process-reengineering-(BPR.html#ixzz3QJg5amYi))
4. [إحصاءات وصفية]
- (http://en.wikipedia.org/wiki/Descriptive_statistics)
5. [جامعة هاواي]
- (<http://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/227>)
6. [مقالة بطاقة الأداء المتوازن]
- (<http://www.brighthub.com/office/finance/articles/70687.aspx>)

الملحقات

الاستبانة

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة

عنوان البحث:

أثر العمليات الداخلية على كفاءة المنظمة اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن

عزيزي المشارك/المشاركة

أقوم بدراسة عن (أثر العمليات الداخلية على كفاءة المنظمة اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن)، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

أرجو التكرم بدقائق من وقتك الثمين للإجابة على هذا الاستبيان أوكد أن إجابتك ستكون موضع الاهتمام و التقدير، وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث ، وعلية أرجو أن تكون إجابتك مماثلة للواقع بقدر الإمكان حتى يساهم ذلك في الوصول إلى نتائج دقيقة.

لك مني كل الشكر والتقدير..

القسم الأول: الملف الشخصي

المسمى الوظيفي :

1. الجنس:

(أ) أنثى (ب) ذكر

2. سنوات الخبرة :

(أ) من 5 إلى 10 سنوات (ب) من 11 إلى 15 سنة

(ج) من 16 إلى 20 سنة (د) من 21 إلى 25 سنة

أخرى.....

3. ما هو اسم شركتك؟.....

4. ما هو تخصصك أو وصف

وظيفتك؟.....

القسم الثاني: العمليات الداخلية في الممارسة

1. هل تعرف ماذا تعني "العمليات الداخلية"؟

نعم.

لا.

1.2 إذا كانت الإجابة نعم، ما هو التعريف المناسب لمصطلح "العمليات الداخلية" من بين التالي؟ (يمكنك تحديد أكثر

من إجابة واحدة)

- أي نشاط داخل المؤسسة يمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها وخدماتها بنجاح.

- المجال الذي يسمح فيه قياس الأمور التي يعرفونها ويديرونها يوميًا.

-جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة لتفوق الشركة في تقديم القيمة المتوقعة من العملاء.

آخر.....

2. هل لديكم عمليات داخلية محددة مسبقًا في شركتكم؟

نعم.

لا.

1.2. إذا كانت الإجابة نعم، هل تقومون بالعمل وفقًا للعمليات الداخلية المحددة؟

نعم.

لا.

2. هل تساعدك العمليات الداخلية في تحقيق أهدافك التشغيلية اليومية؟

نعم.

لا.

3- هل تساعدك عمليات الأعمال في تحقيق أهدافك اليومية في العمل؟

نعم.

لا.

4. هل تساهم العمليات الداخلية في ضمان جودة أهدافك التشغيلية اليومية؟

نعم.

لا.

1.4. إذا كانت الإجابة نعم، كيف؟

-من خلال تعزيز الأداء الفني.

-من خلال فعالية المعايير.

-من خلال كفاءة تقديم الخدمة .

5. هل تساهم العمليات الداخلية في كفاءة الوقت لأهدافك التشغيلية اليومية؟

نعم.

لا.

6-هل تساهم العمليات الداخلية في كفاءة التكلفة لأهدافك التشغيلية اليومية؟

نعم.

لا.

7. إلى أي مدى تساهم العمليات الداخلية الداخلية في فعالية الشركة؟

- كفاءة التكلفة.

- كفاءة الوقت من خلال القضاء على الأعمال الإدارية وتسريع التسليم إلى العملاء .

- ضمان الجودة من خلال القضاء على الأخطاء.

-إدارة المخاطر من خلال وضع البدائل الاستراتيجية.

آخر.....

امتنان:

نقدر لكم قيامكم بمليء الاستبانة..

مع خالص التقدير،

Midocean University

College of Management

Management Department



**The contribution of internal business processes to organization
effectiveness, from Balanced Scorecard Perspective .**

Done by :

Baidaa Daham Al-Anazi

221002403

Supervisor :

Dr .Walid Seddik

Year:

2023