



## أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى

### الشركات الصناعية في مدينة جدة

## The Impact of Using the Balanced Scorecard on Managerial Creativity in Industrial Companies in Jeddah

إعداد

الحسن بن عمر نوار

Al-Hassan Omar Nawar

ابراهيم شليه الفايدى

Ibrahim Shaleh Al-Faydi

جامعة جدة – كلية الأعمال

*Doi: 10.21608/ajahs.2024.365866*

٢٠٢٤ / ٤ / ٢٨

استلام البحث

٢٠٢٤ / ٥ / ٩

قبول البحث

نوار، الحسن بن عمر والفايدى، ابراهيم شليه (٢٠٢٤). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى الشركات الصناعية في مدينة جدة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٧٥ – ١١٤.*

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى الشركات الصناعية في مدينة جدة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة، والكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت العينة من ١٥٥ موظفاً، وتم استخدام أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية، حيث إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة معدل الإبداع الإداري، وكانت موافقة عينة الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي كأحد أبعاد الأداء المتوازن والإبداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة مرتفعة، وبلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة على مستوى العملاء مرتفعاً جداً، وبلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة على مستوى العمليات الداخلية للشركة مرتفعاً. وأن مستوى التعلم والنمو كان مرتفعاً جداً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). وأوصت الدراسة تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة وتقديم مكافآت أو تقدير لتلك الأفكار التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، ويجب على الشركات تشجيع التواصل المفتوح والفعال بين الفرق المختلفة لتبادل الأفكار والتجارب وتحفيز التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، الإبداع الإداري.

### Abstract:

This study aimed to investigate the impact of Balanced Scorecard (BSC) usage on managerial creativity in industrial companies in Jeddah, and to uncover statistically significant relationships between BSC dimensions (financial, customer, internal processes, learning and growth) and managerial

creativity in industrial companies in Jeddah. The study followed a descriptive-analytical approach to achieve its objectives, with a sample of 155 employees and using a questionnaire tool. The results showed a positive and significant correlation, where the utilization of BSC leads to an increase in managerial creativity. The study sample agreed on the presence of a statistically significant relationship between the financial dimension as one of the BSC dimensions and managerial creativity in industrial companies in Jeddah, which was high. The average responses of the study sample from employees of industrial companies in Jeddah regarding the customer level were very high, and their responses regarding the internal processes of the company were also high. Moreover, the level of learning and growth was very high. The results showed statistically significant differences in the study sample responses towards the impact of using BSC on managerial creativity in industrial companies in Jeddah, attributed to variables such as gender and years of experience. However, there were no statistically significant differences in the study sample responses towards the impact of using BSC on managerial creativity in industrial companies in Jeddah, attributed to variables such as age, educational qualification, and job title. The study recommended encouraging employees to present new and innovative ideas and to provide rewards or recognition for ideas that contribute to achieving the company's strategic objectives. It also emphasized the importance of companies fostering open and effective communication among different teams to exchange ideas and experiences and to encourage collaboration to achieve common goals.

**Keywords:** balanced scorecard, administrative creativity.



## المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة، وثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والاقتصاد المعرفي، وتسارع وتيرة الاختراعات والابتكارات الجديدة، تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة لضمان بقائها ونموها واستمراريتها. لذا، تسعى هذه المنظمات جاهدة للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق الأفضلية والحفاظ عليها بشكل دائم، خاصة مع تصاعد درجة المنافسة.

توجهت المنظمات اليوم نحو الابتكار الإداري باعتباره شرطاً أساسياً للنجاح في بيئة متغيرة ومنافسة. يعتبر التميز الإداري ركيزة أساسية لاستمرارية المنظمات، بينما يعاني بعضها من أداء تنظيمي متدني بسبب غياب التجديد والتطوير (علي ولويس، ٢٠٢٣).

لذلك، يجب على هذه المنظمات التكيف مع متطلبات التغيير والعولمة، واعتماد الإبداع الإداري كأداة مهمة للتعامل مع التحديات الجديدة في بيئة العمل. يمثل التميز المؤسسي مفتاحاً أساسياً لتحقيق أداء متميز، وهو ما يدفع المنظمات لاستكشاف المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق الأفضلية على المنافسين (العجمي، ٢٠٢١).

ويعد الإبداع أحد العوامل الرئيسية التي تميز المنظمات الناجحة وتسهم في تحسين أدائها وتحقيق نتائج مميزة. تهدف هذه المنظمات إلى تحقيق تغييرات جوهرية في أساليب العمل وإلى دعم الابتكار والإبداع بين الموظفين لتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم (المصري وعابدين، ٢٠١٧).

وتعتمد استراتيجية الإبداع الإداري على توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة للأفراد، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار المبتكرة. ويعتبر التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الحرية والاستقلالية للموظفين أموراً أساسية لتحقيق الإبداع في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الإبداع الإداري الجرأة في تقديم الأفكار والرؤى المبتكرة والتفكير خارج الصندوق، وتشجيع التفكير بشكل إبداعي لإيجاد حلول جديدة للتحديات المطروحة (Arundel, Bloch, Ferguson, 2019).

وتعد عملية قياس وتقييم الأداء جزءاً حيوياً من العمليات الإدارية، وتحظى بأهمية كبيرة تفوق أهمية العديد من العمليات الأخرى مثل اتخاذ القرارات وبناء الفرق العاملة. لذا، ينبغي أن تكون مدمجة بشكل أساسي في استراتيجية أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح في مجالات مختلفة. ويعتبر التطبيق الفعال لأساليب قياس وتقييم الأداء عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة وتطورها المستمر. كما تعتمد المؤسسات على مجموعة متنوعة من الأدوات

والأنظمة لقياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الدقيقة التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (يولعراس، ٢٠٢٢).

وتُعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، حيث ثبتت كفاءتها وتفوقها على الطرق التقليدية، نظرًا لتوجهها نحو المؤشرات غير المالية بجانب المؤشرات المالية. وتركز البطاقة على عدة جوانب مثل العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مما يساهم في تقديم صورة شاملة لأداء الوحدة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (صالح وآخرون، ٢٠٢٢).

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظامًا شاملاً لتقييم الأداء من منظور استراتيجي، حيث تُرجم رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومؤشرات قابلة للقياس من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو. وبالتالي، تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تستخدم مؤشرات مالية وغير مالية بتوازن، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، ويأخذ بنظر الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية، ويضع في الاعتبار كلاً من الماضي والمستقبل (حسين، ٢٠١٩)..

ويرى الباحث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تحقيق أهداف محددة للشركة، مما يعزز الاتجاه نحو الإبداع والابتكار. كما تعزز بطاقة الأداء المتوازن التواصل والتفاعل بين الأقسام المختلفة داخل الشركة، مما يساهم في تبادل الأفكار وتعزيز الإبداع الجماعي. وفي هذا السياق، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطارًا متكاملًا يربط بين الأهداف والمؤشرات والعمليات داخل الشركة، مما يعمل على تحفيز الإبداع وتعزيز أداء الشركة بشكل عام، ومن هذا المنطلق سيقوم الباحث بدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.

#### مشكلة الدراسة:

يعد قياس وتقييم الأداء عملية أساسية في الإدارة، لا تُقل أهمية عن غيرها من العمليات الإدارية مثل اتخاذ القرار وتشكيل الفرق العمل. إذ يُعتبر النجاح في تطبيق أساليب قياس وتقييم الأداء أحد العوامل الرئيسية في تطور ونجاح المؤسسة واستمراريتها. وفي هذا السياق، استخدمت العديد من المؤسسات أدوات وأنظمة متنوعة لتقييم الأداء، بهدف جمع المعلومات الصحيحة التي تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن بين هذه الأدوات يأتي نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، الذي يعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويُساهم في توجيه الأداء بما يعكس

اهتماماتها الاستراتيجية العامة التي يسعى كل فرد في المؤسسة لتحقيقها (عطوي و صوالح، ٢٠٢٢).

وفي هذا السياق، يُظهر الاهتمام بالإبداع حرص المؤسسات على إثراء أعمالها بقيمة مضافة، من خلال تحقيق نتائج إبداعية متنوعة مثل إطلاق منتجات جديدة وتحسين جودة العمليات، مما يُعزز مكانتها التنافسية. يعتبر الإبداع والابتكار العنصر الأساسي في نجاح المنظمات في هذا العصر، حيث يعكس الإبداع التنظيمي القدرة على توليد أفكار جديدة وتطوير العمليات الإدارية، وبالتالي، يمكن أن يُسهم استخدام الموارد والوسائل بكفاءة وفعالية في العمليات الإدارية في إبراز القدرات الإبداعية للأفراد (البطي وآخرون، ٢٠٢٢).

وأدركت الشركات الصناعية بشكل عام، وخاصة في المملكة العربية السعودية، أهمية تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في الصدارة والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية. وهذا يتطلب بشكل مستمر الابتكار وتوفير بيئة تنظيمية وإدارية مشجعة للإبداع، والتي قد تواجه الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية ضغوطاً وتحديات نتيجة زيادة حدة المنافسة. لذلك، يشير العجمي (٢٠٢١) إلى أنه يجب عليها مواكبة التطورات وتبني عناصر المنظمة المتعلمة، مثل نظام بطاقة الأداء المتوازن لتمكين الموظفين من تطوير قدراتهم الإبداعية. حيث تعتمد قوة الميزة التنافسية على مستوى المعرفة وسرعة التعلم في المنظمة، وتبني أساليب جديدة في الإنتاج وتقديم الخدمات بجودة وكفاءة عالية، ويتحقق ذلك بوجود عناصر المنظمة المتعلمة التي تساهم في إيجاد أو تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

وقد حظي موضوع بطاقة الأداء المتوازن في الفترة الأخيرة باهتمام كبير في المجالين الأكاديمي والتطبيقي في الدول الصناعية المتقدمة وأشار عون الله وثابت (٢٠١٨) إلى أن هذا الموضوع لا زال في مراحل الأولى في الدول العربية، ويشير حسين (٢٠١٩) إلى وجود قصور في مجال قياس وتقييم الأداء داخل المؤسسات والشركات نتيجة للاعتماد على أدوات وأساليب تقليدية في قياس الأداء داخل الشركات، ونتيجة لقصور الإدراك بأهمية أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟

وانبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية بمدينة جدة؟
٢. ما مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركات الصناعية بمدينة جدة؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟
٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟
٦. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٢. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٣. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٤. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٥. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٦. التعرف على العلاقة بين أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة في

١. أنها تساهم من توضيح الأطر النظرية فيما يتعلق بأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية.
٢. استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمثل إضافة نظرية هامة لمجال إدارة الأعمال، حيث يعتمد على توازن مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لقياس أداء المؤسسة.
٣. يساهم هذا النهج في تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد أهداف محددة ومؤشرات ملموسة لتقييم تقدمها وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

#### الأهمية التطبيقية:

١. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعد أداة فعالة لتحسين أداء الشركات الصناعية في مدينة جدة، حيث يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق التميز التنافسي. بفضل توازن الأهداف المالية وغير المالية، يمكن للشركات تحسين إبداعها الإداري وتحسين كفاءتها وفعاليتها في السوق.
٢. سيتم تقديم معلومات، ومقترحات وتوصيات قد تسهم في توجيه الشركات الصناعية في مدينة جدة محل الدراسة الحالية بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الإبداع الإداري.

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الشركات الصناعية في مدينة جدة.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤م.
- الحدود الموضوعية: سيتم التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري.

#### مصطلحات الدراسة:

بطاقة الأداء المتوازن: "هي نظام اداري يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية" (الهازمي، ٢٠٢٢: ٢٥٦).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تطبيق نهج إداري متكامل يهدف إلى قياس وتحسين أداء الشركات الصناعية بمدينة جدة عبر توازن مؤشرات الأداء المالية وغير المالية. يتمثل هذا النهج في تحديد مجموعة متوازنة من الأهداف والمؤشرات التي تغطي مختلف جوانب أداء الشركة من أجل مساعدة الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متوازن وفعال، وتحقيق التميز التنافسي في سوق جدة الصناعية، ويتكون من الابعاد التالية:



- البعد المالي: تقديم مستوى واضح عن الأداء المالي للشركة تسمح بالتأكد مما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية ساهم في تحسين نتائج الشركة وتحقيق أهدافها المنشودة.
- بعد العملاء: يهدف هذا البعد إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للشركات الصناعية التركز فيها ومؤشرات الأداء أيضاً المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة.
- بعد العمليات الداخلية: تشكل العمليات الداخلية الحجر الأساس في تكوين قدرة الشركات الصناعية الأداية والتنافسية، وهي عبارة عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركات الصناعية عن غيرها من الشركات الأخرى.
- بعد التعلم والنمو: هو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، فهو يحدد البنية التحتية التي ينبغي على الشركات الصناعية بناؤها لخلق نمو طويل الأجل.

الإبداع الإداري: "هي قدرة العاملين على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة، لأداء الأعمال المنوطة بهم. على أن تتسم هذه الأساليب والطرق بقدر من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات بما يحقق ازدهار المنظمة ويرفع من قدرتها التنافسية" (العتيبي، ٢٠٢١: ٣١٤).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها العملية التي تتضمن توليد وتطبيق الأفكار والمفاهيم الجديدة والمبتكرة في إدارة الشركات بهدف تحسين العمليات وتعزيز الأداء. ويشمل الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في جدة استخدام الأساليب والتقنيات الجديدة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحفيز الموظفين، بحيث يمكن للشركات الاستفادة من فرص التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي في السوق المحلية والعالمية.

#### فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.

وينبثق من هذا الفرضيات الفرعية التالية:

١. مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية بمدينة جدة متوسط.
٢. مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركات الصناعية بمدينة جدة مرتفع.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الابداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة.

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

##### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن كإطار عمل محدد يجمع بين الأفكار والمبادئ والعمليات المؤسسية بشكل متكامل. ويقوم هذا النظام بتحويل الرؤية الاستراتيجية للشركة إلى مجموعة من مقاييس الأداء المترابطة، مما يُسهّل الارتباط والتواصل بين استراتيجية العمل وأهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تنظيم الأنشطة الفردية والتنظيمية بشكل متنسق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة للشركة (حسنية والدلايخ، ٢٠٢٣).

وقدم حلس وعبيد (٢٠١٦) تعريفًا آخر لبطاقة الأداء المتوازن، حيث وصفوها بأنها أداة تُستخدم لتقييم الرؤية المستقبلية للشركة من خلال نهج شامل يُسهّم في تحويل أهداف المنظمة إلى معايير ملموسة. ويُتيح هذا النهج توصيل رؤية الشركة واستراتيجيتها من خلال مجموعة متوازنة من الأهداف الموزعة بالتساوي عبر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. حيث يُساعد هذا النهج أيضًا على توحيد المعايير المستخدمة في جميع أنحاء الشركة، مما يُمكن من تدفق المعلومات بوضوح ودقة، وبالتالي يُعزز فهم الإدارة لعمليات الشركة ويعزز القيادة بشكل أفضل وعلى جميع المستويات.

وعرف صدقي (٢٠٢٢) الأداء المتوازن بأنه نموذج يُستخدم على نطاق واسع لتقييم الأداء، حيث يُدمج بسلاسة الجوانب المالية وغير المالية لإنشاء نظام أكثر شمولية، مما يُمكن المؤسسات من اكتساب فهم دقيق لوضعها العام. يُعد هذا النموذج مدخلًا إداريًا أساسيًا يُعزز التوازن في قياس وتقييم الأداء، حيث يتيح تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وعرف قاسم ومجد (٢٠١٩: ٤٨) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".

أما سعادة وأبو بكر (٢٠٢١) فقد وصفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة يمكن أن تساعد المنظمة في ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى أهداف وقياسات حيث تهدف هذه الأداة إلى تقديم مجموعة من الأفكار والمبادئ المترابطة التي يمكن أن تشكل خريطة المسار أعمال المنظمة. وتساعد هذه الخريطة المنظمة في ترجمة رؤيتها إلى قياسات متماسكة لتعكس مستوى أداء المنظمات تهدف هذه القياسات إلى مساعدة المنظمة في تحقيق المهام ووضع استراتيجيات للعمل والتواصل من خلال الاتساق بين الأداء التنظيمي والأداء الفردي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تستخدم لتقييم الاستراتيجية وتحديد العمليات التي ينبغي تنفيذها، من خلال ابتكار مؤشرات مبتكرة تستند إلى رؤية وأهداف المنظمة (Niven, 2014).

ويعرف الباحث لبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) بأنها أداة إدارية استراتيجية تستخدم لقياس وتقييم أداء المؤسسة أو المنظمة عبر مجموعة متوازنة من المؤشرات. وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتون في عام ١٩٩٢ كطريقة لقياس الأداء بطريقة شاملة تتعدى النظرة التقليدية المحدودة إلى الأداء المالي فقط.

### أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في عدة جوانب، ذكر قاسم ومجد (٢٠٢١) و (Llvisaca et al (2020) كما يلي:

١. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: يُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتحويل استراتيجية المنظمة إلى أهداف ملموسة ومحددة، مما يساهم في تحديد السوق وقطاع العملاء المستهدفين وضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
٢. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يُسهل استخدام بطاقة الأداء المتوازن توجيه جميع العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة، مما يضمن تحقيق الأداء المطلوب لتحقيق الاستراتيجية بنجاح.

٣. التخطيط ووضع الأهداف، وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يُمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في وضع الأهداف الاستراتيجية وترتيب المبادرات التي يجب تنفيذها، ويُسهّم في تحقيق الأثر الأمثل خصوصاً في حالات التغيير التنظيمي.

٤. تقييم الاستراتيجية: يُساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الاختلالات التي تنشأ نتيجة تنفيذ الاستراتيجية، ويُوفّر وسائل للتصحيح وتطوير الأداء بما يتماشى مع الأهداف المحددة.

٥. القيمة المضافة: يسهم توجه بطاقة الأداء المتوازن نحو تحقيق المزيد من القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والعاملين والمساهمين والأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

٦. الربط بين المحاور الزمنية: يُساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ربط بين المحاور الزمنية الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل، وتحديد الأهداف والإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيقها.

ويشير الباحث إلى أن أهمية دراسة بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في التصدي للتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في بيئة منافسة شديدة الانفتاح والحرية التجارية. وتتطلب هذه التحديات من المنظمات تكيف نظمها وعملياتها بشكل مستمر للبقاء في المنافسة وتعزيز قدرتها التنافسية. وأن المنظمات تسعى إلى إيجاد آليات جديدة لقياس كفاءة أدائها وبناء قدرات تجعلها قادرة على التطور وجذب العملاء. كما تهدف إلى اعتماد التقنيات التي تعزز استمرارية الأعمال على المدى الطويل.

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة متنوعة من العوامل التي تُقسم إلى أبعاد داخلية وخارجية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها، وقد أشار مجول وحجاج (٢٠١٧)، وملكاوي (٢٠١٥)، والمبويضين وآخرون (٢٠١٦) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

### الأبعاد الخارجية:

#### ١. البعد المالي:

- يهدف هذا البعد إلى الإجابة عن أسئلة مثل:
- هل تحققت المؤسسة العوائد والنتائج المالية المرضية للمساهمين؟
- ما هي صورة المؤسسة في أذهان المساهمين؟
- يتم قياس هذا البعد من خلال مجموعة من الأهداف القصيرة الأجل، مثل معدل نمو الأعمال والإيرادات من المنتجات الجديدة، ويتغير ذلك حسب قطاع النشاط واستراتيجية المؤسسة.

## ٢. بعد العملاء:

- تُعتبر رضا العملاء مؤشراً رئيسياً على أداء المؤسسة في المدى الطويل، حتى إذا كانت النتائج المالية الحالية جيدة.
- يهدف هذا البعد إلى تقييم رضا العملاء ومدى نجاح المؤسسة في مواجهة المنافسين.
- يتم قياس هذا البعد من خلال عدة عوامل مثل حصة السوق والعائد على الاستثمار ومعدل رضا العملاء.

## الأبعاد الداخلية:

### ١. بعد العمليات الداخلية:

- يُقصد بالعمليات الداخلية جميع النشاطات والعمليات التي تميز الوحدة عن غيرها، والتي تلبى احتياجات العملاء وأهداف المالكين.
- يهدف هذا البعد إلى تقييم أداء العمليات الداخلية وتحديد مقاييس الأداء لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- يتضمن هذا البعد دورات مثل دورة الإبداع ودورة العمليات ودورة الخدمات ما بعد البيع، حيث يتم خلالها تحديد احتياجات السوق وإنتاج وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء.

### ٢. بعد المستهلك والتعلم والنمو:

- يحدد هذا البعد البنية التحتية التي يجب على المؤسسة بناؤها لتحقيق النمو والتحسين طويل الأمد.
- يتضمن تقييم قدرات الشركة الحالية مثل التكنولوجيا المستخدمة وكفاءة النظم والعمليات، وضرورة تحسينها المستمر لتلبية احتياجات العملاء والمنافسة العالمية.

يرى الباحث أن من خلال فهم هذه الأبعاد، يمكن للمنظمات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال لتحقيق أهدافها والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية.

## المبحث الثاني: الإبداع الإداري

### مفهوم الإبداع الإداري

يعرف أحمد وحمدنا (٢٠١٩: ٣) الإبداع الإداري بأنه: "مجملة التغييرات الحاصلة من الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة".

ويشير الباحث إلى أن الإبداع الإداري أصبح أمراً ضرورياً لنجاح العمل الإداري، حيث يسهم بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على أصحاب المصالح والموظفين على حد سواء. ويُعتبر الإبداع الآن

ضرورة لأي منظمة تسعى للبقاء والنمو والتطور، حيث يمكنها من التنافس بفعالية في عصر العولمة والمنافسة الشديدة. فالإبداع يولد مقترحات وأفكاراً جديدة قد تكون مفتاح النجاح لأي منظمة، مما يجعل الإبداع الإداري أساسياً لتحقيق التفوق والتميز في السوق.

ومن منظور مختلف، يؤكد محمد والشعيلي (٢٠١٥) أن الإبداع الإداري يشير إلى القدرة على إطلاق أفكار جديدة تحمل نتائج مبتكرة لحل المشكلات بطريقة عملية وفعّالة، دون الوقوع في التعقيد، مما يساهم في تطوير العمليات الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة. وفي الأدب الغربي (Brockman & Morgan, 1999)، يشير الإبداع الإداري إلى القدرة على تقديم فكرة عملية وأصلية تتناسب مع عمليات المنظمة، شريطة أن تكون النتائج المترتبة عن هذه الفكرة مفيدة وملائمة لأهداف المنظمة. بالنسبة Burgess, Shaw & De Mattos (2005) يُعتبر الإبداع الإداري جديداً إذا ساهم في تطوير الإنتاج وتحسين وصولية إليه، مع تحقيق تحسينات وتجديدات في العمليات الإدارية تكون لها أثر إيجابي وليس سلبي. ووفقاً (Rodan, 2002) يُعرّف الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات والسلوكيات والإجراءات المتناسقة التي تهدف إلى تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية داخل المنظمة، وتحفيز أداء العاملين وتخفيف ضغط العمل.

ويرى الباحث أن فكرة الإبداع الإداري يجب أن تكون جديدة وإبداعية بطبيعتها، حيث تسعى لحل المشكلات وتخفيف الضغوطات التي تواجه المنظمة. وبالتالي، يمكن اعتبار الإبداع الإداري كقدرة للمنظمة على استحضار الجديد في مجال عملها ومعالجة التحديات بأسلوب علمي مدروس. وأصبح الإبداع ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة أو شركة أو دولة، حيث يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الرفاهية وتحقيق التنظيم الفعال وزيادة الإنتاجية، مما يواكب متطلبات العصر الحالي ويشبع حاجات الناس المتنوعة. يتجلى أهمية الإبداع الإداري في عدة جوانب، حيث ينظم الحياة العامة ويعزز أداء المؤسسات المختلفة، مع الحاجة الماسة للتقدم والتطوير وتجاوز التحديات في مختلف مجالات العمل المؤسسي (ربيع، ٢٠١٧)، ويعتبر الإبداع وسيلة للتجديد والتغيير داخل المؤسسات، حيث يشمل كسر الأنماط والخروج عن المألوف واستكشاف تجارب جديدة وإنتاج حلول بديلة للمشكلات، مما يؤدي إلى تطوير عملية التفكير وإيجاد فرص جديدة للتحسين والابتكار (المناور والحوامة، ٢٠٢٢).

ومن الجوانب الأخرى، يساهم الإبداع الإداري في زيادة قدرة المؤسسات على التنافس وتقديم خدمات أفضل، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة العملية ودعم تطوير وتنمية مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. علاوة على ذلك، يعزز الإبداع الإداري بيئة العمل ويساهم في تحسين الإنتاجية واستخدام الطاقات البشرية بشكل فعال، كما يساهم في تقليل التالف والفاقد وتحسين الصورة العامة للمؤسسة (عسيري وتومي، ٢٠٢٠).

يبين الباحث أن الإبداع الإداري يمثل عامل أساسي في زيادة قدرة المؤسسات على التنافس وتحقيق التطور والتجديد، وهو محرك للتغيير الإيجابي وتحقيق النجاح في البيئة العملية الحديثة.

### أهمية الإبداع الإداري

وتتجلى أهمية الإبداع الإداري في عدة نقاط وفقاً لرؤية أحمد وحمدنا (٢٠١٩):

١. التكيف مع التغيرات البيئية: يعزز الإبداع الإداري قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها، مما يسمح لها بالبقاء مستقرة دون تأثير سلبي على سير العمليات التنظيمية.
٢. استغلال الموارد البشرية: يساهم الإبداع الإداري في الاستفادة الأمثل من موارد العمال وقدراتهم، من خلال إتاحة الفرص لهم لاكتشاف وتطوير الجديد في مجال العمل وتحسين أنظمة العمل لمواكبة التغيرات البيئية.
٣. تنمية القدرات الفكرية والعقلية: يعمل الإبداع الإداري على تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، من خلال إتاحة الفرص لهم لاختيار وتطوير تلك القدرات، مما يعزز النمو الشخصي والمهني لهم.

### حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في وظائف المؤسسة، خاصةً في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات في البيئة الاقتصادية الحالية. تتجلى حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري في النقاط التالية (ديلمي وبلاش، ٢٠٢٢):

١. رفع كفاءة المنظمة وتحسين إنتاجيتها ومخرجاتها، سواء كانت منتجات أو خدمات، من خلال تطبيق الأفكار والمبادرات الإبداعية.
٢. التغيير والتطوير المستمر داخل المنظمات يفرض الحاجة إلى الإبداع في العمليات والممارسات الإدارية.
٣. تزايد المنافسة الشديدة يجعل الإبداع الإداري ضرورياً لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة والبقاء في سوق العمل.

٤. ثورة التكنولوجيا والمعلومات تتطلب من المنظمات التفكير الإبداعي للتكيف مع التحولات ومواجهة التحديات التي تنشأ عنها.
٥. للمحافظة على التفوق والكفاءة في السوق، يجب على المنظمات توفير بيئة داعمة للإبداع واستثمار المواهب الإدارية والموظفين المبدعين.
- باختصار، يُعتبر الإبداع الإداري أساسياً للمنظمات للتميز والنجاح في بيئة الأعمال اليومية المتغيرة.

وفي الختام، يُمكن القول إن الإبداع الإداري أصبح ضرورة حتمية في المنظمات الحديثة، نظراً للأهمية الكبيرة التي يتحلّى بها في حل المشكلات وتجاوز التحديات المعقدة التي تواجهها في بيئة الأعمال. لذا، يجب على المنظمات، وعلى رأسها المدراء والقادة، أن يولوا اهتماماً كبيراً لهذا المجال، وأن يُضمنوا تضمينه في استراتيجيات المؤسسة. يمكن للقادة والمديرون الكفاءات اليوم أن يخلقوا بيئة مشجعة تسمح للموظفين بالحرية في اختيار أساليب العمل والمساهمة في اتخاذ القرارات. كما يتحملون مسؤولية تفويض السلطة والاستماع لآراء ومقترحات موظفيهم، مما يسهم في استمرارية ونجاح المؤسسة في المستقبل.

#### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

هدفت دراسة سعودي (٢٠٢٠) إلى التعرف على كيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وكذا توضيح أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في نفس المؤسسة، وتم القيام بمقابلات مع عدد من مسؤولي المؤسسة، وتصميم استبانة وُزعت على الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة والبالغ عددهم ١٠٢ إطاراً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تملك مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار أنها تهتم بالمقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، تقوم بتحديد الأهداف، وتستخدم عدد معتبر من مؤشرات البطاقة، وهذا ما يمكنها من الوصول إلى تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال تحديد الأهداف بدقة في كل بعد، ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات، تحديد المبادرات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي حسب آراء عينة الدراسة، حيث تبين أن الابتكار التسويقي في المؤسسة يتأثر ببعيد التعلم والنمو بالدرجة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد العملاء، ثم البعد المالي، وأخيراً بعد البيئة والمجتمع.

وهدف دراسة التويجري (٢٠١٩) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية،



العملاء)، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، والمقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية من عمداء كليات وعمادات مساندة وكلاء ورؤساء أقسام علمية ومدبري إدارات بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة. وأسفرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (١.٥٧) وهي تقع في درجة الموافقة الضعيفة. وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧١)، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (١.٥٨)، وفي المرتبة الثالثة البعد المالي بمتوسط حسابي (١.٥١)، وفي المرتبة الرابعة بعد العملاء بمتوسط حسابي (١.٤٦). وأظهرت النتائج أن المتوسط العام على درجة حدة المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (٢.٦٦) وهي تقع في درجة الموافقة العالية. وأن المتوسط العام على درجة أهمية المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (٢.٧٨) وهي تقع في درجة الموافقة العالية.

هدفت دراسة عطوي وصوالح (٢٠٢٢) إلى الكشف عن أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي، والتعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم وإدارة الأداء وتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عمال مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، وتم استخدام أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في المؤسسة. وعليه فقد تم تقديم توصيات بضرورة الاهتمام بإقامة دورات تدريبية حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها في المؤسسات، بشكل فعال يضمن الاستفادة القصوى من مزايا استخدامها، بهدف ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

هدفت دراسة حسون (٢٠٢٠) إلى الكشف عن مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي، وذلك في عينة من المصارف العاملة في الساحل السوري. قامت الباحثة بتوزيع (٨٠) استبانة على المديرين ورؤساء الأقسام والمراقبين وأفراد الكوادر الإدارية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها (٧٥) استبانة. وأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المصارف محل الدراسة.

وهدف دراسة بني مصطفى والسليحات (٢٠١٦) لبيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم

والنمو، البعد البيئي) على تحسين الأداء (المالي والتشغيلي) في جامعة عمان العربية وقد تمثل مجتمع الدراسة في جامعة عمان العربية وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) من العاملين والطلبة في الجامعة ، تم تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة والتمكن من الإجابة على أسئلتها ولجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهر التحليل عدة نتائج منها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تحسين الأداء في جامعة عمان العربية كما تبين وجود أثر دال احصائيا لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي والأداء التشغيلي . بناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات من أهمها: ضرورة العمل على تأطير عملية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة عمان العربية وسعي الجامعة الى تطوير إمكانياتها في ذلك لتصبح نموذجا يحتذى به من قبل مؤسسات التعليم العالي في الاردن.

#### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Chopra & Gupta (2020) إلى تطوير نموذج مفكك لفحص تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. تم تحليل بيانات من ٢٧٧ موظفاً في منظمات تعتمد على المعرفة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن ثقافة تبادل المعرفة وإدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، بينما تؤثر الاستراتيجية والقيادة بشكل إيجابي على التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية. ومع ذلك، لم تظهر ممارسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيراً ملحوظاً على أي من التدابير الأربعة للأداء التنظيمي. تقتصر قيود الدراسة على عينة محددة من الشركات الهندية، مما يشير إلى ضرورة الحذر في تعميم النتائج. يوفر النموذج المقترح فهماً أعمق للعلاقات بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء المنظمة، مما يساهم في توجيه استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (Almeer, Ghosh, & Shamsy (2023) إلى توضيح دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتأثيره على الإبداع التسويقي داخل المنظمة في المملكة العربية السعودية، ولمعرفة مدى اعتماد المنظمة على مفهوم الإبداع التسويقي، وقياس تأثير استخدام منظور القيم المضافة ومنظور العمليات الداخلية عليه. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات الخاصة في منطقة الصناعية بالدمام، المملكة العربية السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي ملحوظ على الأقل في أحد الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في المنظمات المدروسة، وأن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لبعد العميل كواحد من الأبعاد

المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابتكار التسويقي، وأن هناك تأثيرًا إحصائيًا ملحوظًا لبعد القيم المضافة لأصحاب المصلحة في تعزيز الابتكار التسويقي. هدفت دراسة (Zamil & Areiqat, 2017) إلى فحص تأثير بطاقة الأداء المتوازن على مختلف أبعادها؛ الأبعاد المالية، والعلاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، على الإبداع في التسويق في الخدمات؛ الترويج، والتسعير، والتوزيع. كما تسعى الدراسة إلى فحص واقع تنفيذ هذه الأداة في وزارات الخدمات في الأردن، التي تتمثل في قطاع الصحة العامة، والقطاع الخاص للمستشفيات، والسياحة والآثار. تمت الدراسة على عينة من ٣٧١ موظفًا من حملة المناصب الإشرافية أو غير الإشرافية في وزارات الخدمات في الأردن. باستخدام النهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير كبير على بُعد العلاء في تعزيز الإبداع في التسويق في الوزارات. كما أظهرت النتائج وجود تأثير على بُعد التعلم والنمو في تعزيز الابتكار في الترويج. بينما أظهر بُعد العلاء تأثيرًا في تعزيز الإبداع في التسعير في وزارة السياحة، وتأثير في التوزيع الإبداعي يتأثر بأبعاد العلاء. تتأثر درجة التأثير بالاختلافات بين المستجيبين من حيث المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي. في ضوء نتائج هذه الدراسة، يوصي الباحث بضرورة تعزيز مكونات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لزيادة قدرتها على تحسين أدائها.

### الإجراءات المنهجية

#### منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الوصفي والتحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية، وهو المنهج الذي يصف الظاهرة كما توجد في أرض الواقع، وذلك من خلال جمع بيانات حول أثر الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة، ثم تحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة للتوصل للنتائج والتوصيات.

#### أداة الدراسة

تم اعداد الاستبانة حول " أثر الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة " من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات. وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة الى ثلاثة اقسام كما يلي:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الأولية، وتشمل (العمر- الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي)
- **القسم الثاني:** يناقش محور بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من ٢٢ فقرة موزعة على ٤ ابعاد على النحو التالي:
- **البعد الأول: البعد المالي،** ويتكون من ٧ فقرات

- البعد الثاني: بعد العملاء، ويتكون من ٥ فقرات
  - البعد الثالث: العمليات الداخلية، ويتكون من ٥ فقرات
  - البعد الرابع: النمو والتعليم، ويتكون من ٥ فقرات
  - القسم الثالث: وهو الإبداع الإداري، ويتكون من ٧ فقرات
- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

#### عينة الدراسة وخصائصها

تكونت عينة الدراسة من (١٥٥) موظفاً من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

#### (١) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (١) أن حوالي ٧٥% من عينة الدراسة لديهم أكثر من ١٠ سنوات، في حين أن نسبة الذين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات تشكل حوالي ١٦% من حجم العينة، فيما ١٠% هي نسبة من تبلغ خبرتهم أقل من ٥ سنوات. ويلاحظ أن النسبة الأكبر كانت من نصيب من بلغ خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، وهو أمر منطقي بحكم أن العينة المستهدفة هي من الموظفين، وبالتالي فإن منصب الشركات الصناعية يتطلب في العادة خبرة عملية طويلة.

#### جدول (١): أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

| النسبة % | التكرارات | الخبرة            |
|----------|-----------|-------------------|
| ٩.٧%     | ١٥        | أقل من ٥ سنوات    |
| ١٥.٥%    | ٢٤        | من ٥ إلى ١٠ سنوات |
| ٧٤.٨%    | ١١٦       | ١٠ سنوات فأكثر    |
| 100,0%   | ١٥٥       | المجموع           |

(المصدر: من إعداد الباحث)

#### (٢) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

يبين جدول (٢) أن ما نسبته 57% من عينة الدراسة هم مدير قسم، وأن الموظفين الإداريين بلغت نسبتهم ٣٢%، في حين أن نسبة الفنيين تمثل حوالي ١٢%.

#### جدول (٢) أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

| النسبة % | التكرارات | المسمى الوظيفي |
|----------|-----------|----------------|
| ٣١.٦%    | ٤٩        | إداري          |
| ٥٦.٨%    | 88        | مدير قسم       |

|         |     |        |
|---------|-----|--------|
| فني     | 18  | 11.6%  |
| المجموع | 155 | 100,0% |

(المصدر: من إعداد الباحث)

### ٣) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (٣) أن ٤٨% من عينة الدراسة كان المؤهل العلمي لديهم بكالوريوس، وأن ٤١.٣% كان المؤهل العلمي لديهم ماجستير، بينما ٨.٤% من المستطلعين كان المؤهل العلمي لديهم درجة الدكتوراه، في حين أن نسبة الذين كانوا دبلوم تشكل ٣% من حجم العينة.

### جدول (٣) أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

| النسبة % | التكرارات | المؤهل العلمي |
|----------|-----------|---------------|
| ٢.٦%     | ٤         | دبلوم         |
| ٤٧.٧%    | ٧٤        | بكالوريوس     |
| ٤١.٣%    | ٦٤        | ماجستير       |
| 8.4%     | 13        | دكتوراه       |
| 100,0%   | 155       | المجموع       |

(المصدر: من إعداد الباحث)

### ٤) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يبين جدول رقم (٤) أن ٨٧% من عينة الدراسة كان عمرهم أكثر من ٣٠ سنة، وأن ١١.٦% كان عمرهم من ٢٤ إلى ٣٠ سنة، بينما ١.٣% من المستطلعين كان عمرهم أقل من ٢٤ سنة.

### جدول (٤) أفراد العينة وفقاً للعمر

| النسبة % | التكرارات | العمر            |
|----------|-----------|------------------|
| ١.٣%     | ٢         | أقل من ٢٤ سنة    |
| ١١.٦%    | ١٨        | من ٢٤ إلى ٣٠ سنة |
| ٨٧.١%    | ١٣٥       | أكثر من ٣٠ سنة   |
| 100,0%   | 155       | المجموع          |

(المصدر: من إعداد الباحث)

### ٥) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يبين جدول رقم (٥) أن ٨٩.٧% من عينة الدراسة كانوا ذكور، وأن ١٠.٣% كان أنثى.

جدول (٥) أفراد العينة وفقاً للجنس

| النسبة % | التكرارات | الجنس   |
|----------|-----------|---------|
| ٨٩.٧%    | ١٣٩       | ذكر     |
| ١٠.٣%    | ١٦        | أنثى    |
| 100,0%   | 155       | المجموع |

(المصدر: من إعداد الباحث)

#### الاختبارات الإحصائية

بعد عملية جمع البيانات، تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percentages للتعرف على توزيعات عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Descriptive Statistics للإجابة عن أسئلة الدراسة
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس درجة ثبات مقياس الدراسة
- معامل بيرسون للارتباط Pearson Correlation لقياس درجة الاتساق في مقياس الدراسة
- اختبار ت لعينة واحدة One-Sample T Test لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة
- اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة

#### صدق وثبات أداة الدراسة

#### صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق الأداة من خلال طريقتين، هما

#### الصدق الظاهري

بعد إعداد الصورة الأولى للاستبيان، تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين بغرض الحكم إذا ما كانت أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، والأخذ باقتراحاتهم وملاحظاتهم بعد حكمهم على مستوى تمثيل العبارات لمجالات الاستبيان، ووضوحها وملائمتها لأهداف الدراسة، وسلاسة التعبير والتراكيب اللغوية، وتم التعديل على الأداة تبعاً لملاحظات المحكمين، من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة بعض العبارات.

### صدق الاتساق الداخلي

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

الجدول (٦) معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له كل عبارة

| رقم المفردة | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة | رقم المفردة | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------------|-----------------------|---------------|-------------|-----------------------|---------------|
| 1           | 0.568**               | 0,000         | 1           | 0.734**               | 0,000         |
| 2           | 0.769**               | 0,000         | 2           | 0.801**               | 0,000         |
| 3           | 0.765**               | 0,000         | 3           | 0.752**               | 0,000         |
| 4           | 0.810**               | 0,000         | 4           | 0.767**               | 0,000         |
| 5           | 0.727**               | 0,000         | 5           | 0.831**               | 0,000         |
| 6           | 0.782**               | 0,000         | 6           | 0.856**               | 0,000         |
| 7           | 0.778**               | 0,000         | 7           | 0.893**               | 0,000         |
| 8           | 0.773**               | 0,000         |             |                       |               |
| 9           | 0.795**               | 0,000         |             |                       |               |
| 10          | 0.811**               | 0,000         |             |                       |               |
| 11          | 0.842**               | 0,000         |             |                       |               |
| 12          | 0.708**               | 0,000         |             |                       |               |
| 13          | 0.790**               | 0,000         |             |                       |               |
| 14          | 0.877**               | 0,000         |             |                       |               |
| 15          | 0.841**               | 0,000         |             |                       |               |
| 16          | 0.904**               | 0,000         |             |                       |               |
| 17          | 0.834**               | 0,000         |             |                       |               |
| 18          | 0.832**               | 0,000         |             |                       |               |
| 19          | 0.849**               | 0,000         |             |                       |               |
| 20          | 0.838**               | 0,000         |             |                       |               |
| 21          | 0.824**               | 0,000         |             |                       |               |
| 22          | 0.754**               | 0,000         |             |                       |               |

الجدول اعلاه توضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة للمحور/او البعد الذي تنتمي إليه جيدة ومقبولة، حيث ان هناك ارتباط طردي متوسط وقوي في اغلب الفقرات والابعاد، بناء على ذلك يمكننا الحكم بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

## الصدق البنائي لمحاور وابعاد الاستبيان

### جدول (٧) الصدق البنائي لمحاور وابعاد الاستبيان

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط بيرسون | المحور/البعد                    |
|---------------|-----------------------|---------------------------------|
| 0,000         | 0.710**               | البعد الأول: المالي             |
| 0,000         | 0.839**               | البعد الثاني: العملاء           |
| 0,000         | 0.817**               | البعد الثالث: العمليات الداخلية |
| 0,000         | 0.841**               | البعد الرابع: التعلم والنمو     |
| 0,000         | 0.900**               | المحور الثاني: الإبداع الإداري  |

- \*\* الارتباط مهم ودال احصائيا عند مستوى الدلالة ٠.٠١ .
- حجم العينة ١٥٥ مفردة
- ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تحليل معامل الفا كرونباخ، لقد استقرت الآراء في أغلب المراجع على تصنيف قيم (ألفا كرونباخ) التي تقع في المجال (١ - ٠) إلى عدة مستويات

وكانت النتائج كما يلي لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

### جدول (٨) تحليل معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| المحاور/الابعاد                 | عدد الاسئلة | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|---------------------------------|-------------|-------------------------------------|
| البعد الأول: المالي             | ٧           | 0.782                               |
| البعد الثاني: العملاء           | ٥           | 0.841                               |
| البعد الثالث: العمليات الداخلية | ٥           | 0.903                               |
| البعد الرابع: التعلم والنمو     | ٥           | 0,874                               |
| المحور الثاني: الإبداع الإداري  | ٧           | 0,943                               |

(المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS)

### تحليل نتائج الدراسة

تناول الباحث في هذا القسم عرضاً للنتائج التي توصلت إليها، والتي هدفت إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة. يتعلق سؤال الدراسة الفرعي الأول بهدف الدراسة، وينص على: ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة؟، وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحور الأداء المتوازن.



## المحور الأول: محور الأداء المتوازن البعد الأول: المالي

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون أن مستوى المالي لديهم كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠ تقريباً وانحراف معياري 0.5 وهي الدرجة الكلية للبعد الأول.

### جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول: المالي

| الترتيب<br>الأهمية | الاتجاه/<br>المستوى | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرات   |
|--------------------|---------------------|----------------------|------------------|---|
| ٤                  | مرتفعة              | 1,146                | 3,76             | ١ تسعى الشركة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.        |
| ١                  | مرتفعة              | ,972                 | 4,15             | ٢ نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم                                 |
| ٣                  | مرتفعة              | 1,053                | 3,88             | ٣ تسعى الشركة إلى تعظيم قيمة مبيعاتها.  |
| ٥                  | متوسطة              | 1,212                | 2,70             | ٤ تسعى الشركة إلى تبني سياساتها تهدف إلى تحسين الاستغلال الأمثل لأصولها بكفاءة وفاعلية. |
| ٢                  | مرتفعة              | ,998                 | 3,94             | ٥ تعمل الشركة على التحسين المستمر للأداء المالي والتنفيذي.                              |
| ٧                  | متوسطة              | ١.٢٢١                | ٢.٦١             | ٦ تعمل الشركة بشكل مستمر على تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها.                         |
| ٦                  | متوسطة              | ١.٢١٤                | ٢.٦٤             | ٧ تعمل الشركة على تبني سياسات تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.                         |
| مرتفعة             |                     | <b>0.4981</b>        | <b>4.0322</b>    | الدرجة الكلية للبعد الأول: المالي   |

(المصدر: من إعداد الباحث)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة هي العبارة الثانية والتي تنص على " نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم" بمتوسط حسابي ٤.١٥ وانحراف معياري ٠.٩٧٢، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم ١ والتي تنص على: " تسعى الشركة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار" بمتوسط حسابي بلغ ٣.٧٦ وانحراف معياري ١.١٤٦، وفي المرتبة الأخير جاءت العبارة رقم ٦ والتي تنص على: " تعمل الشركة بشكل مستمر على تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها" بمتوسط حسابي بلغ ٢.٦١ وانحراف معياري ١.١٢٢١.

وبناءً على ما ورد في نتائج الدراسة، فإن متوسط استجابات أفراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة بلغ ٤.٠، وهو ما يشير إلى أن مستوى المالي لديهم كان مرتفعاً.

تظهر النتائج تقديراً عالياً من قبل المشاركين للأرباح والعائدات المالية، ولكن قد تحتاج الشركة إلى مزيد من التحسين في جوانب تخفيض التكاليف لتلبية توقعات واحتياجات الموظفين بشكل كامل.

وهناك اهتمام متزايد من قبل الشركات بتطبيق البعد المالي، حيث يركز على خفض تكاليف المنتجات وتحسين استدامتها المالية والنقدية. تُظهر السياسات المتبعة جهوداً لتحسين كفاءة العمليات واستغلال الفرص بشكل أفضل، وزيادة قيمة المبيعات وثروة المساهمين. وتأتي هذه النتائج وفقاً للتوقعات، حيث لا تزال الشركات تعتمد بشكل رئيسي على المؤشرات المالية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

#### البعد الثاني: العملاء

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة جداً، أي أن أفراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون أن مستوى العملاء كان مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢ تقريباً وانحراف معياري ٠.٥ وهي الدرجة الكلية للبعد الثاني.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني: العملاء

| الترتيب<br>الأهمية | الاتجاه/<br>المستوى | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرات   |
|--------------------|---------------------|----------------------|------------------|---|
| ٣                  | مرتفعة              | 1,059                | 3,94             | ١ تعمل الشركة على مراعاة متطلبات وحاجات العملاء المستمرة والمتجددة. |
| ٢                  | مرتفعة جداً         | 0.936                | ٤.٢٤             | ٢ تستجيب الشركة لشكاوي ومقترحات العملاء ويتم معالجتها بوقت قصير.    |
| ١                  | مرتفعة جدا          | ٠,561                | 4,42             | ٣ تسعى الشركة بشكل مستمر لاكتساب عملاء جدد.                         |
| ٥                  | مرتفعة              | ١.٠٦٢                | ٣.٧٦             | ٤ تهتم الشركة بأراء العملاء في منتجاتها بعد حصولهم عليها.           |
| ٤                  | مرتفعة جداً         | ٠.٧٨٢                | ٣.٩٢             | ٥ تستخدم الشركة عدد من المقاييس لمعرفة مستوى رضا العملاء            |
| مرتفعة جداً        |                     | .50799               | 4.2025           | الدرجة الكلية للبعد الثاني: العملاء                                 |

(المصدر: من إعداد الباحث)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة موافقة هي العبارة الثالثة والتي تنص على: " تسعى الشركة بشكل مستمر لاكتساب عملاء جدد." بمتوسط حسابي ٤.٤٢ وانحراف معياري ٠.٥٦١، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة عالية من

قبل المشاركين على جهود الشركة في جذب عملاء جدد. يُظهر المتوسط الحسابي العالي والانحراف المعياري المنخفض أن معظم المشاركين في الدراسة يتفقون بشدة على أن جهود الشركة في هذا الجانب تُعتبر فعالة وناجحة. هذا يمكن أن يعكس استراتيجيات التسويق القوية التي تنفذها الشركة، والتي تساهم في جذب عملاء جدد بشكل مستمر.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم ٢ والتي تنص على: "تستجيب الشركة لشكاوي ومقترحات العملاء ويتم معالجتها بوقت قصير" بمتوسط حسابي ٤.٢٤ وانحراف معياري ٠.٩٣٦.

وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك مستوى مرتفع من الموافقة على قدرة الشركة على التجاوب مع شكاوي ومقترحات العملاء ومعالجتها بسرعة. وهذه النتيجة تشير إلى أن الشركة تتمتع بمستوى عالٍ من الثقة والرضا لدى العملاء، حيث يظهر أنها قادرة على التجاوب بشكل فعال مع شكاويهم ومقترحاتهم ومعالجتها بسرعة. هذا يعكس الجهود التي تبذلها الشركة في تحسين جودة الخدمة وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية ومستدامة مع العملاء.

#### البعد الثالث: العمليات الداخلية

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون أن العمليات الداخلية للشركة كان مرتفعا، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١ تقريباً وانحراف معياري ٠.٤ وهي الدرجة الكلية للبعد الثالث.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد

#### عينة الدراسة على البعد الثالث: العمليات الداخلية

| الترتيب<br>الأهمية | الاتجاه/<br>المستوى | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرات   |
|--------------------|---------------------|----------------------|------------------|---|
| ١                  | مرتفعة جدا          | .654                 | 4.43             | ١ تعمل الشركة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية.                           |
| ٥                  | مرتفعة              | .694                 | 4.09             | ٢ تعمل الشركة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات.                          |
| ٤                  | مرتفعة              | .725                 | 4.13             | ٣ تقوم الشركة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر على تخفيض معدل الهدر في الوقت.        |
| ٣                  | مرتفعة              | .757                 | 4.16             | ٤ تقوم الشركة بتحليل العمليات الداخلية فيها لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة المنتج. |
| ٢                  | مرتفعة              | .747                 | 4.20             | ٥ تعتبر التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة.                                  |
|                    | مرتفعة              | <b>4.0699</b>        | <b>4.1034</b>    | الدرجة الكلية للبعد الثالث: العمليات الداخلية   |

(المصدر: من إعداد الباحث)



يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة موافقة هي العبارة الأولى والتي تنص على: " تعمل الشركة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية" بمتوسط حسابي ٤.٤٣ وانحراف معياري ٠.٦٥٤، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم ٥ والتي تنص على: "تعتبر التكاليف غير المباشرة المحملة على المنتجات مقبولة"، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢ وانحراف معياري ٠.٧٤٧.

مما يشير ذلك إلى أن الشركات الصناعية تولي اهتمامًا كبيرًا لتحقيق الترشيد في التكاليف وإدارتها بشكل فعال، وهو أمر إيجابي يعزز الاستدامة والنجاح في الأعمال التجارية.

هذه الشركات تبرز دورًا أساسيًا في تنفيذ بُعد العمليات الداخلية، وذلك عن طريق تحسين خدماتها، وتخفيض التكاليف، والعمل المتواصل على التطوير، بهدف الحفاظ على مكانتها التنافسية.

#### البعد الرابع: التعلم والنمو

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة جداً، أي أن أفراد العينة من موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون أن مستوى التعلم والنمو كان مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ ٤.١١ تقريباً وانحراف معياري 0.31 وهي الدرجة الكلية للبعد الرابع.

#### جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع: التعلم والنمو

| الترتيب<br>الأهمية | الاتجاه/<br>المستوى | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرات   |
|--------------------|---------------------|----------------------|------------------|---|
| ٣                  | مرتفعة<br>جدا       | ٠.٧٣٦                | ٤.٢٥             | ١ تهتم الشركة بتدريب الموظفين بهدف تطوير قدراتهم كل حسب حاجته وحاجة الشركة. |
| ٥                  | مرتفعة              | ٧٧٤.                 | ٤.١٨             | ٢ تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين المميزين فيها.                         |
| ٢                  | مرتفعة<br>جدا       | ٠.٧٥٤                | ٤.٣١             | ٣ تقدم الشركة برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد.             |
| ١                  | مرتفعة<br>جدا       | ٠.٦٨٦                | ٤.٤٨             | ٤ تحرص الشركة على الاحتفاظ بمزاياها التنافسية والعمل على تحسينها مستقبلاً.  |
| ٤                  | مرتفعة              | ٧٢٦.                 | ٤.٢٠             | ٥ يتوفر لدى الشركة نظام فعال للمكافآت والحوافز.                             |
| مرتفعة جداً        |                     | ٣١٦٥٩.               | ٤.٤١١٥           | الدرجة الكلية للبعد الرابع: التعلم والنمو                                   |

(المصدر: من إعداد الباحث)

يلاحظ من الجدول السابق أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة موافقة هي الفقرة الرابعة والتي تنص على: " تحرص الشركة على الاحتفاظ بمزاياها

التنافسية والعمل على تحسينها مستقبلاً. " بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٨ وانحراف معياري ٠.٦٨٦، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة الثالثة والتي تنص على: "تقدم الشركة برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد" بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣١ وانحراف معياري ٠.٧٥٤.

تشير النتائج إلى أن الشركات الصناعية تولي اهتمامًا كبيرًا بالاحتفاظ بمزاياها التنافسية والعمل على تحسينها في المستقبل. هذا يعكس التزام الشركة بالاستمرار في تحسين أدائها وزيادة تنافسيتها في السوق. وأن الشركات الصناعية تقدم برامج تدريبية مخصصة لتأهيل وتدريب العاملين الجدد، وهذا يعكس التزامها بتطوير مهارات موظفيها الجدد لضمان تحقيق الأداء المطلوب وتعزيز مواهبهم في بيئة العمل.

وإن الاهتمام بالاحتفاظ بالمزايا التنافسية يعكس وعي الشركة بأهمية الابتكار والتطوير المستمر للبقاء في سوق الأعمال التنافسي. بينما تقديم البرامج التدريبية المخصصة يظهر التزام الشركة بتطوير قدرات موظفيها وتمكينهم للتعلم والنمو داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز أدائهم وتحقيق أهداف الشركة بشكل فعال. ويتضح ذلك من خلال اهتمام الشركات الصناعية بتدريب وتأهيل موظفيها، والاحتفاظ بهم، ومنحهم المكافآت والحوافز اللازمة. وهذا يعكس التزام الشركات بالاستثمار في تطوير قدرات العاملين لديها، وذلك بهدف الحفاظ على مزاياها التنافسية.

### المحور الثاني: الإبداع الإداري

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن موظفي الشركات الصناعية في مدينة جدة يرون الإبداع الإداري مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ ٣.١٨ تقريباً وانحراف معياري ٠.٩٨ وهي الدرجة الكلية للمحور الثاني

### جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني

| الترتيب<br>الأهمية | الدرجة | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرات   |
|--------------------|--------|----------------------|------------------|---|
| ٢                  | مرتفعة | 1,223                | 3,92             | تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية          |
| ٥                  | مرتفعة | 1,267                | 3,75             | تعمل الشركة على تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين. |
| ٤                  | مرتفعة | 1,196                | 3,86             | تعمل الشركة على ضبط النفقات الإدارية والعمومية فيها.          |
| ٧                  | مرتفعة | 1,208                | 3,69             | تعمل الشركة على استخدام تكنولوجيا حديثة ومنظورة               |

|   |        |        |        |   |
|---|--------|--------|--------|---|
|   |        |        |        | لتقليل تكاليف الإنتاج.  |
| ١ | مرتفعة | 1,001  | 4,06   | تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات السوق والعملاء                |
| ٦ | مرتفعة | 1,166  | 3,74   | تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة ووسائل اتصال مختلفة لتقديم منتجاتها |
| ٣ | مرتفعة | 1,030  | 3,86   | تتميز منتجات الشركة بجودة ومواصفات عالية تميزها عن غيرها.         |
|   | مرتفعة | ,98569 | 3,8190 | الدرجة الكلية للمحور الثاني                                       |

(المصدر: من إعداد الباحث)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في المحور الثاني كانت العبارة الخامسة والتي تنص على: "تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات السوق والعملاء" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٦، تليها العبارة الأولى والتي تنص على: "تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية" بمتوسط حسابي ٣,٩٢. ومن ثم العبارة السابعة والتي تنص على: "تتميز منتجات الشركة بجودة ومواصفات عالية تميزها عن غيرها." بمتوسط حسابي بلغ ٣,٨٦.

تشير النتائج إلى أن الشركات الصناعية تتميز بسرعة استجابتها لطلبات السوق والعملاء، مما يعكس قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وضرورة تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال. كما نعمل الشركات الصناعية في مدينة جدة على استغلال مواردها الاقتصادية بشكل أمثل، مما يعني أنها تسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لها. وتميز منتجات الشركة بجودة ومواصفات عالية مما يميزها عن المنافسين، وهو عامل مهم لجذب العملاء وبناء سمعة إيجابية للشركة في السوق.

ويعكس اهتمام الشركات الصناعية بسرعة استجابتها لطلبات السوق والعملاء قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات في السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال اليومية. بالإضافة إلى ذلك، فإن استغلال الموارد الاقتصادية بشكل أمثل يعكس التزام الشركة بتحقيق الكفاءة والاستدامة في عملياتها. أما تميز منتجات الشركة بجودة عالية، فهو عامل رئيسي في جذب العملاء وبناء الثقة في العلامة التجارية، مما يساهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام للشركة في السوق.



اختبار الارتباط - بيرسون (العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري لدى الشركات الصناعية بمدينة جدة)  
ما العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري لدى الشركات الصناعية بمدينة جدة ؟

يوضح الجدول (١٤) معامل ارتباط بيرسون العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري لدى الشركات الصناعية بمدينة جدة

| الارتباطات      |                 |                         |                 |
|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| الإبداع الإداري | الأداء المتوازن |                         |                 |
| ٠,550**         | 1               | معامل ارتباط بيرسون     | الأداء المتوازن |
| ,001            |                 | مستوى الدلالة الاحصائية |                 |
| ١٥٥             | ١٥٥             | حجم العينة              |                 |
| 1               | ٠,550**         | معامل ارتباط بيرسون     | الإبداع الإداري |
|                 | ,001            | مستوى الدلالة الاحصائية |                 |
| ١٥٥             | ١٥٥             | حجم العينة              |                 |

\*\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١ (ثنائي الذيل).

(المصدر: من إعداد الباحث)

ويظهر من الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين هو ٠,٥٥٠، عند مستوى دليلة ٠,٠٠١، وهو مستوى دال احصائياً نظراً لان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٠١، وبناء على ذلك يمكن القول إن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع الإداري لدى الشركات الصناعية بمدينة جدة بنسبة ارتباط بلغت ٥٥%، وهو ما يشير الى ان هناك ارتباط طردي متوسط بين الأداء المتوازن والإبداع الإداري، اي انه كلما زاد الأداء المتوازن زاد الإبداع الإداري.

نتائج الدراسة المتعلقة بسؤال الدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة) فقد كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة

- جدة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) فقد كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥
- ملخص النتائج واختبار الفرضيات:**
- نتائج السؤال الفرعي الأول:**
- جاء مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية بمدينة جدة متوسط
- نتائج السؤال الفرعي الثاني:**
- جاء مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركات الصناعية بمدينة جدة مرتفع
- نتائج السؤال الفرعي الثالث:**
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة بدرجة مرتفعة.
- نتائج السؤال الفرعي الرابع:**
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة بدرجة مرتفعة جداً.
- نتائج السؤال الفرعي الخامس:**
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة بدرجة مرتفعة.
- نتائج السؤال الفرعي السادس:**
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في مدينة جدة بدرجة مرتفعة جداً.
- الإجابة على سؤال الدراسة السابع:**
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري على الشركات الصناعية في مدينة جدة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).



## مناقشة نتائج الدراسة

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة سعودي (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود علاقة أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي حسب آراء عينة الدراسة، حيث تبين أن الابتكار التسويقي في المؤسسة يتأثر ببعدها التعليم والنمو بالدرجة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد العملاء، ثم البعد المالي، وأخيراً بعد البيئة والمجتمع، كما اتفقت مع نتائج دراسة عطوي (٢٠٢٢) التي بينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في المؤسسة.

واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة حسون (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها أنه يوجد تأثير معنوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحسين الأداء المالي في المصارف محل الدراسة، ومع دراسة بني مصطفى وسليحات (٢٠١٦) التي بينت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تحسين الأداء في جامعة عمان العربية كما تبين وجود أثر دال احصائياً لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي والأداء التشغيلي .

واتفقت مع نتائج دراسة Almeer, Ghosh, & Shamsy (2023) التي أظهرت وجود تأثير إحصائي ملحوظ على الأقل في أحد الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في المنظمات المدروسة، وأن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لبعدها العملي كواحد من الأبعاد المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابتكار التسويقي، وأن هناك تأثيراً إحصائياً ملحوظاً لبعدها القيمي المضافة لأصحاب المصلحة في تعزيز الابتكار التسويقي، بالإضافة إلى دراسة (Zamil & Areiqat, 2017) التي أظهرت نتائجها أن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير كبير على بُعد العملاء في تعزيز الإبداع في التسويق في الوزارات. كما أظهرت النتائج وجود تأثير على بُعد التعلم والنمو في تعزيز الابتكار في الترويج. بينما أظهر بُعد العملاء تأثيراً في تعزيز الإبداع في التسعير في وزارة السياحة، وتأثير في التوزيع الإبداعي يتأثر بأبعاد العملاء. تتأثر درجة التأثير بالاختلافات بين المستجيبين من حيث المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

واختلفت مع نتائج دراسة التويجيري (٢٠١٩) التي أسفرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (١.٥٧) وهي تقع في درجة الموافقة الضعيفة. وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧١)، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية

بمتوسط حسابي (١.٥٨)، وفي المرتبة الثالثة البعد المالي بمتوسط حسابي (١.٥١)، وفي المرتبة الرابعة بعد العملاء بمتوسط حسابي (١.٤٦). ويعزو الباحث ذلك إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية يمكن أن يكون له تأثير كبير على الإبداع الإداري، حيث يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في توجيه الانتباه نحو مجموعة متنوعة من الأهداف، بما في ذلك الأهداف المالية والعملياتية والموارد البشرية والعملاء. وهذا التوازن يعزز الرؤية الشاملة للشركة ويشجع على اتخاذ القرارات التي تدعم الإبداع والتطوير.

ومن خلال توجيه الانتباه نحو الأهداف المشتركة وقياس الأداء بشكل مناسب، يمكن أن تعزز بطاقة الأداء المتوازن التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والفروع داخل الشركة، مما يعزز تبادل الأفكار والابتكارات، وبالتالي يعزز الإبداع الإداري.

ويرى الباحث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تشجع الشركات على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة بناءً على فهم عميق لاحتياجات وتوقعات العملاء، وهذا يساهم في تحقيق تفوق تنافسي ويعزز الإبداع في العمليات والمنتجات.

كما تسهل بطاقة الأداء المتوازن من تحديد الأولويات ووضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف المنشودة. وبالتالي، يمكن للشركات توجيه الجهود نحو تعزيز الإبداع وتحفيز الموظفين على تطوير الحلول الإبداعية لتحقيق هذه الأهداف.

وبوسائل قياس الأداء المتنوعة المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للشركات تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير. هذا يشجع على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر والتميز التنافسي. ومن خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للشركات الصناعية تعزيز الإبداع الإداري وتحقيق النمو المستدام من خلال تحسين الأداء في مجموعة متنوعة من الجوانب المهمة للعمل.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث:

١. ينبغي على الشركات الصناعية في جده تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار بين موظفيها.
٢. تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة وتقديم مكافآت أو تقدير لتلك الأفكار التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

٣. يجب على الشركات تشجيع التواصل المفتوح والفعال بين الفرق المختلفة لتبادل الأفكار والتجارب وتحفيز التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
٤. يجب على الشركات الصناعية في جدة الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية مخصصة وورش عمل تهدف إلى تطوير المهارات الإدارية والفنية والقيادية.
٥. ينبغي على الشركات توفير بيئة داعمة للابتكار وتشجيع الموظفين على تجربة أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة للتحديات المختلفة التي تواجه الشركة.
٦. ينبغي على الشركات استخدام مؤشرات أداء متوازنة ومتنوعة لقياس الأداء بشكل فعال وتقديم تحليلات دقيقة للأداء.

### المراجع:

- أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة الابداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*. ٤٥ (٤).
- أحمد، هاجر الفاضل محمد، و حمدنا الله، مرتضى طلحة. (2019). *الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة حالة مصرف البلد /بنك الشمال الإسلامي سابقا* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- البطي، احمد علي، دينون، محمد ياسين، العماري، مصباح سالم، وأبورملة، سعد ابريك. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. *مجلة الدراسات الاقتصادية*, ٥ (١), ٦٦-٩.
- بني مصطفى، المظفر أديب، و السليحات، نمر عبدالحميد. (2016). *أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة في جامعة عمان العربية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- بولعراس، تريعة لامية. (2023). *دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء* (Doctoral dissertation, university center of abdalfafid boussouf-MILA).
- التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز. (٢٠١٩). *تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. ١٢٤٣ (٤).
- حسنية، أحمد ناجي أديب، و الدلابيح، عبدالرحمن خالد خدام. (2023). *أثر المحاسبة الرشيقة على تقييم الأداء في ظل استخدام بطاقة الأداء المتوازن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- حسون، عتاب يوسف. (٢٠٢٠). *دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في الساحل السوري*. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، مج ٤٢، ١٤، ٢٢٣ - ٢٤٢.
- حسين، رامز رمضان محمد. (٢٠١٩). *استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. العدد ١٠.
- حلس، سالم عبدالله، وعبدالله، وليد سلمان. (٢٠١٦). *مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات*

- غزة: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٤(٣). ٢٠١-٢٠٢.
- ديلمي، فارس، و بلاش، صليحة. (٢٠٢٢). الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع ٣، ٢٣١ - ٢٥٢.
- راشد، بثينة، و بولرباح، غريب. (2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار - حاسي مسعود - ورقة خلال الفترة ٢٠١٥ (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- ربيع، محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الرشدي، نواف خلف الخرينج. (٢٠١٨). التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٢، ع ٢٤، ٥٣١ - ٥٨٧.
- زاهي، منصور. (٢٠١٣). معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٥(٢).
- سعادة، عبدالحكيم حسين، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياه البيرموك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- سعودي، أمينة. (٢٠٢٠). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية-. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الشمري، مشعل عواد غازي، أبو عرابي، مروان محمد عبدالمجيد، و الرقاد، محمد عبدالكريم سالم. (2019). أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط للتمكين - دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- صالح، هالة صلاح مختار، الياصل، ميادة محمد فوزي، وسليمان، هناء إبراهيم إبراهيم. (٢٠٢٢). متطلبات تحسين مؤسسات رياض الأطفال في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية بدمياط. (37(83.01),

- صدقي، عماد محمد. (٢٠٢٢). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، ٤(١). ٢٤٢-٢٧٥.
- العتيبي، راشد غازي الهويل. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية في جامعة شقراء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(٢)، ٣٠٠-٣٦٨.
- العجمي، حمد عامر. (٢٠٢١). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية). *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. العدد ١٩.
- عسيري، حسن يحيى، وتومي، سعيد محفوظ على. (٢٠٢٠). أثر الإبداع التنظيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة " دراسة حالة مستشفى طرفي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. المجلد (٧) العدد (٢) ٣٨-١.
- عطوي، سحر، وصولح، منى. (٢٠٢٢). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة *SOMIPHOS*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي التبسي.
- علي، ايناس احمد اسماعيل إبراهيم، ولويس، رفيق وجدي. (٢٠٢٣). دور الإبداع كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة اللوجستيات العكسية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية على شركات الأجهزة الكهربائية في مدينة العاشر من رمضان. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*.
- عون الله، سامية، وثابت، عواطف. (٢٠١٨). بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي التبسي.
- قاسم، سمير مهيب صالح، و محمد، بكرى الطيب موسى. (2019). أثر بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصحية اليمينية: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان .
- المبيضين، سيف محمد ذيب، و الكبيسي، عبدالستار. (2015). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات

- الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان .
- مجول، سمية، و حجاج، عبدالرؤوف. (2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية تقرت - (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- محمد، حسان الدين، والشعيلي، سعود. (٢٠١٥). معوقات الابداع الإداري لدى مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. مجلة عالم التربية. ١٦ (٥٢). ٥١-٧١.
- المصري، نضال، وعابدين، إبراهيم. (٢٠١٧). دور الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة. ٣ (٣٧). ٩٧-١١٧.
- ملكاوي، أحمد فواز. (٢٠١٥). قياس مدى فعالية بطلقة الأداء المتوازن الإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٦٧.
- المناور، أحمد خالد حسين، و الحوامدة، حمزة محمد. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الإبداع الإداري: دراسة حالة شركة "Webhelp LLC Jordan" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- الهازمي، فاطمة عبد الله. (٢٠٢٢). مدى امكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية، ٣٢ (١)، ٢٥٥-٢٨٠.
- Aaltola, J. (2018) "Steering managerial developments: A framework for an effective approach", Strategic Direction, 34 (9), 15-17.
- Almeer, M. S., Ghosh, A., & Shamsy, M. A. (2023). Strategic Planning Using the Balanced Scorecard and its Impact on Marketing Creativity within the Organization in the Kingdom of Saudi Arabia (a Field Study on a Group of Private Sector Companies in the Dammam Industrial Area). *Ijrsp*, 4(41), 04-49.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research policy*, 48(3), 789-798.

- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (1999). The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(10), 397-408.
- Burgess, T. F., Shaw, N. E., & de Mattos, C. (2005). Organisational self-assessment and the adoption of managerial innovations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 98-112.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21.
- Chopra, M., & Gupta, V. (2020). Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach. *Kybernetes*, 49(1), 88-115.
- Lendel, V., Hittmár, Š., & Siantová, E. (2015). Management of innovation processes in company. *Procedia economics and finance*, 23, 861-866.
- Llavisaca, J., Jadan, D., Guamán, R., Arcentales-Carrion, R., Pena, M., & Siguenza-Guzma, L. (2020). Key performance indicators for the supply chain in small and medium-sized enterprises based on balance score card. *Test Engineering and Management*, 83, 25933-25945.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. John Wiley & Sons.
- Rodan, S. (2002). Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks. *Journal of knowledge management*, 6(2), 152-163.
- Zamil, A. M., & Areiqat, A. Y. (2017). Creativity in using the balanced scorecard in service ministries in Jordan. *International Journal of Knowledge Management in Tourism and Hospitality*, 1(4), 411-424.