

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المقر
الرئيسي لشركة مصر للبترول

The impact of the balanced scorecard application on organizational development: Field study at Misr Petroleum Company's headquarters

د/ نهى إبراهيم طه بدر

مدرس إدارة الأعمال

كلية العلوم المالية والإدارية - جامعة فاروس بالإسكندرية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المادى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على التطوير التنظيمي بالمقر الرئيسي لشركة مصر للبترول.

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي ويتمثل مجتمع الدراسة فى كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وقد شمل هذا المجتمع ٥٢١ مفردة، وقد اعتمد الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها ٢٢١ مفردة.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة وجود قصور فى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المادى – بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو) وكذا ضعف التطوير التنظيمي بشركة مصر للبترول، وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات نحو توجة الشركة نحو الدراسة فى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذا التطوير التنظيمي، من أهمها سعي الشركة محل الدراسة نحو تبني مدخل الأداء المتوازن والعمل علي تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقه، وضرورة نشر فكره في كل المستويات الإدارية بالشركة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الاداء المتوازن، البعد المادى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، التطوير التنظيمي.

Abstract:

The study aims to diagnose the nature of the correlation between the dimensions of the balanced scorecard (material dimension, after customers, after internal operations, after learning and growth) on organizational development at Misr Petroleum's headquarters.

This research was based on the analytical curriculum. The study community is represented at all levels of administration (Ali Administration, Middle Department, Executive Department). This society covered 521 items. The study was based on the random caste sample, comprising 221 items..

One of the most important findings of the study was a deficiency in the dimensions of the balanced scorecard (Material dimension - customer dimension - after internal processes - after learning and growth) As well as the weak organizational development of Egypt Petroleum Company, the research has reached a number of recommendations towards the company's orientation towards the study of the application of a balanced scorecard, as well as organizational development, one of the most important of which is the company's endeavour to adopt a balanced performance entrance and work to create the right conditions for its application, and the need to disseminate its thinking at all levels of management.

Keywords: balanced performance card, material dimension, after customers, after internal operations, after learning and growth, organizational development.

المقدمة:

توجد علاقة وثيقة بين بطاقة الأداء المتوازنة والتطوير التنظيمي في الحقل المعرفي بصفة عامة. حيث يعد الأداء المتوازن نموذج إداري يهدف إلى تحقيق التوازن بين العوامل المختلفة التي تؤثر على أداء المنظمة، ويتضمن الأداء المتوازن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقيس الأداء بشكل شامل ومتوازن، ومن جهة أخرى، يعتبر التطوير التنظيمي عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للأعضاء في المنظمة، وتعزيز نظام القيم وثقافة العمل، وتطوير العمليات والهياكل التنظيمية.

وتتضمن بطاقة الأداء المتوازنة عدة عناصر رئيسية مثل المالية والعملاء والعمليات والتطوير. وتتكامل هذه العناصر في سياق التطوير التنظيمي حيث تساعد على تشجيع الابتكار وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للعاملين، وتوفر بطاقة الأداء المتوازنة إطاراً لقياس وتحليل الأداء على المستوى المؤسسي وتحديد النقاط القوية والضعف في التطوير التنظيمي، علاوة على ذلك، يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في إطار التطوير التنظيمي لوضع أهداف واضحة وقياسية للأداء وتتبع تقدم التحسينات على المدى الزمني، ويمكن استخدامها كأداة لتحسين التواصل وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، وبالتالي تعزيز عملية التطوير التنظيمي.

١ - الإطار العام للدراسة:

١/١ الدراسات السابقة.

تتناول الباحث في هذا الجزء أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرض تلك الدراسات وفقاً لما يلي:

١/١/١ الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن:

هدفت دراسة (يحيى وسامر، ٢٠١٨) إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ومن أهم

النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان التحولات الكبرى التي أدخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية ساعد المنظمات بشكل كبير في استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، والتعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات، وبالتالي ساعد متخذي القرار في المنظمات على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقاً، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات مستقبلاً وما ينجم عنه من زيادة في التكاليف وضياع للوقت.

أما دراسة (حفاوى، ٢٠١٩) فقد هدفت إلى التحقق من الدور الفعال لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال قدرتها علي نشر وتبسيط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها حتي الوصول إلي الأهداف المخططة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن دور بطاقة الأداء المتوازن يظهر كأداة للتخطيط الاستراتيجي من خلال التعريف بالأهداف والغايات وبمقاييس الأداء، والتعريف بالأفعال والممارسات التي تضمن تحسين الأداء، بالإضافة إلي ضمان المساندة المؤسسية لجميع جوانب دورة تحسين الجودة، وتساهم في إحداث التغير التنظيمي، من خلال توظيف الأهداف المحددة لمؤشرات قياس الأداء كأساس لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، والتركيز علي المبادرات التي تساعد علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

في حين هدفت دراسة (El Amma, 2020) إلى قياس اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن بابعادها على الاستراتيجيات المؤسسية، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن المنظمات المبحوثة تفتقر إلى المستوي المنشود من الأداء من حيث مستوي مشاركتها في دعم الموازنة العامة، وفي تحقيق مصلحة المنتفعين من خدماتها، بالإضافة إلى قصور في الإجراءات الداخلية، وتدني مستوي النمو والابتكار.

وهدفت دراسة (سعادة وأبو بكر، ٢٠٢٢) إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي باستخدام بطاقة الاداء التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده في الشركة محل الدراسة، وأن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده مجتمعة قد زاد في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل.

٢/١/١ الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي:

- هدفت دراسة (طه ٢٠٢٠) إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في بنك النيلين، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير للتطوير التنظيمي على أداء العاملين في بنك النيلين، ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين أبعاد التطوير التنظيمي وأداء العاملين، كما أظهرت الدراسة أن كافة أبعاد التطوير التنظيمي (البشرية، والمؤسسية، والبيئية) جاءت بدرجة عالية.

- أما دراسة (Rastgoo, 2021) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والتحفيز الوظيفي للعاملين في جامعة بوشهر للعلوم الطبية والخدمات الصحية في ايران، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والتحفيز الوظيفي للمعلمين.

- وقد هدفت دراسة (حسن، ٢٠٢٢) إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والأقسام التابعة له بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انخفاض أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي يقع بين (١.٣١ - ١.٥٤)، للأبعاد الثلاثة(تنمية الأفراد العاملين- فرق العمل - الإدارة والتنظيم).

- وهدفت دراسة (ثابت، ٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني في قطاع غزة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة لعينة الدراسة حول استراتيجية التطوير التنظيمي، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطوير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي عند مستوى ٠.٧٧٢. وهي علاقة طردية قوية.

٣/١/١ التعليق على الأدبيات السابقة .

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن تحديد الفجوة البحثية بين تلك الدراسات والدراسة الحالية وفقاً لما يلي:

- تنوعت الدراسات السابقة في تحديد حجم عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين الأحجام الصغيرة والكبيرة للعاملين المستقصى منهم ، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على عينة قوامها ٢٢١ من العاملين بالشركة محل الدراسة مما سهل للباحث الحصول على نتائج للتحليل الإحصائي وتوصيات للإسهام في تطويرها.

- تنوعت منهجية الدراسات السابقة، ومن خلال ذلك اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي التطبيقي، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكذا كمياً بإعطائها وصفاً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى حيث أنه يتلائم مع موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إليها.

- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في الاعتماد على الإستقصاء في جمع البيانات اللازمة للدراسة من المبحوثين.

- أفادت الأدبيات السابقة الدراسة الحالية في تناولها للأدبيات والمنطلقات الفكرية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن وأبعاده ومحدداته، والتطوير التنظيمي وأبعاده، كما أفادت تلك الأدبيات الدراسة الحالية في تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة.

٢/١ المشكله البحثيه:

وقد قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية مكونة من (٣٠) مفردة من مفردات العينة، وقد تبين من خلال تلك الدراسة أن عدم تطبيق بطاقة الاداء المتوازن أدى إلى ضعف تطوير الأداء بالشركة محل الدراسة ويرجع ذلك إلى المعوقات التالية الموضحة بالجدول التالي*:

الجدول رقم (١) قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الإستطلاعية

م	العبارة	إجابة المستقصى منه		
		موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)
١	وجود نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية	٢٠%	-	٨٠%
٢	اهتمام الشركة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة الشركة.	٣٥%	-	٦٥%
٣	اسهمت جهود التطوير التنظيمي في تبني انماط قيادية تشاركية مع المستويات الادارية الدنيا.	٢٥%	-	٧٥%
٤	تهتم الشركة ببرامج توعية العاملين لتقبل التطوير التنظيمي.	٣٥%	-	٦٥%
٥	صياغة واعداد الخطط التشغيلية بالشركة يساعد على تحسين وتطوير خدماته البترولية.	٣٥%	-	٦٥%
٦	توجد لدى الشركة استراتيجية واضحة للتطوير التنظيمي.	٤٥%	-	٥٥%

المصدر: إعداد الباحث.

وفى ضوء ذلك يمكن تحديد المشكلة البحثية في انخفاض مستوى تطوير أداء شركة مصر للبترول نتيجة ضعف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

٣/١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الأداء بالشركة محل الدراسة.
- التعرف على أهم معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشركة محل الدراسة.

* أجرى الباحث دراسته الاستطلاعية خلال الفترة من ٢٠٢٣/١٠/١ حتى ٢٠٢٣/١١/١٤

- الفاء الضوء على مدخل بطاقة الأداء المتوازن والإطار الفكرى لتطوير الأداء التنظيمى.

- تحديد مستوى التطوير التنظيمى بالشركة محل الدراسة.

- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الدافعة إلى تطوير أداء الشركة محل الدراسة فى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج .

٤/١ فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى أثبات الفروض التالية:

الفرض الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمى بشركة مصر للبترول.

الفرض الثانى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمى بشركة مصر للبترول.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخليه لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمى بشركة مصر للبترول.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمى بشركة مصر للبترول.

٥/١ منهجية الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

تمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بشركة مصر للبترول ، ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة من المستويات المختلفة وهم (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية)، وقد اعتمد الدراسة على العينة الطبقية العشوائية نظراً للتجانس النسبى بين عناصر مفرداتها ومفردات مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد مفردات المجتمع (٥٢١) مفردة. بينما بلغت عينة الدراسة (٢٢١) مفردة.

ب- طرق جمع البيانات.

- بالنسبة للدراسة النظرية:

- اعتمد الباحث على المصادر التالية فى جمع البيانات على النحو التالى:
- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet)
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

- بالنسبة للدراسة الميدانية:

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية حيث تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالشركة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

ج- طرق معالجة البيانات:

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلى:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الإستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة دراسته تجاه أبعاد الدراسة
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الإختلاف بين اجابات المستقصى منهم.

- اختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٦/١ أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة طبقاً لما يلي:

أ- الأهمية العملية:

تكمن أهمية الرسالة العملية في أهمية تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة في تطوير الأداء وذلك من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها.

ب- الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية الدراسة من كونها توضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وإطارها الفكري والفلسفي، حيث أصبحت علماً وممارسة عملية لا يمكن الاستغناء عنه في إدارة المنظمات الحديثة.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال تطرقها إلى الدور الذي يلعبه مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الشركة محل الدراسة.

- أهمية قطاع التطبيق (شركة مصر للبترول) مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على تطوير الشركة، وتحمل شركة مصر للبترول أهمية كبيرة على المستوى الوطني والدولي. فمن النواحي الاقتصادية، تعتبر الشركة من أكبر الشركات في مصر وتسهم في توفير الطاقة البترولية والغازية، وتسهم في تحسين ميزان المدفوعات وتوفير فرص عمل، ومن الناحية البيئية، تعمل الشركة على تنفيذ ممارسات صديقة للبيئة وتطوير تقنيات للحد من التأثير البيئي، كما تلعب دوراً استراتيجياً في توفير الأمن الطاقوي لمصر وتعزز الاستقلالية الطاقوية، كما تساهم أيضاً في التكنولوجيا والابتكار في صناعة البترول والغاز، وتعزز الشراكات الدولية في هذا القطاع.

٧/١ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فى الآتى:

أ- **حدود زمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام ٢٠٢٢م وحتى عام ٢٠٢٣م (فترة إعداد الدراسة).

ب- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على المقر الرئيسى بشركة مصر للبترول بمحافظة القاهرة، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم.

ج- **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة مدى اسهام تبنى مدخل بطاقة الأداء المتوازن فى الشركة محل الدراسة وعلاقتها بتطوير الأداء التنظيمى، دون التعرض إلى عناصر البيئة الخارجية لها (البيئة السياسية - البيئة القانونية - البيئة الاقتصادية - البيئة الاجتماعية)، حيث إنها تتصف بالتغير السريع والمستمر على الرغم من أهميتها وتأثيراتها التى يصعب إغفالها.

٢- الإطار النظرى للدراسة.

١/٢ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

عرف Kaplan and Norton ، بطاقة الأداء المتوازن على إنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجى، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف وقيم مستهدفة ومقاييس إستراتيجية وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة." (Kaplan, S, 2019, p.85)

كما عرفها عبد الملك، بأنها "إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجى يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية فى المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية فى الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على

المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير. " (عبد الملك، ٢٠١٨، ص ٨١ : ١٤٧)

كما تُعرَف بأنها " مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات. " (تركمان، ٢٠١٨، ص ١٤١ : ١٥٦)

ويعرف Horngren بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها " طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. " (جودة، ٢٠١٩، ص ٢٧٣ : ٢٩٢)

وأيضاً تُعرف بأنها " أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامه بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة. " (موسى، ٢٠٢٠، ص ٧٤١ . ٧٨٨)

ويعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها، أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. (المغربى، ٢٠١٨، ص ١٩٢)

وطبقاً للمفاهيم السابقة يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية

الشركة إلى أعمال تشغيلية وينظر إليها على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية الشركة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.

٢/٢ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أ- البعد المالي. (Li Wang, 2018, p p. 324: 328)

يركز هذا البعد على النجاح المالي للشركة، ولكي تحقق الشركة أهدافها لابد أن تزيد من دخلها الاقتصادي، وبالتالي حصولها على الموارد التي تعمل على تحسين ظروف العمل وجودته.

ويقىس هذا البعد موقف الشركة المالي والتغيرات المالية الحادثة فيه، كما يحدد الطرق التي تضمن استخدام الموارد بطريقة فعالة كتنويع مصادر الدخل، العائد من الاستثمار وبذلك فإن البعد المالي يهتم بكيفية إدارة موارد الشركة بشكل فعال.

ب- بعد العملاء. (Antonsen, 2017)

تتبع أهمية هذا البعد من أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين، وتستطيع شركات البترول من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها، وتعتمد معظم الشركات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات عملاءها ضمن إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الشركة في المنافسة وبقاء واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي يتحقق من خلالها قدرة الشركة على تقديم خدمات لثرولية ببسر وسهولة.

وقد أخذت بعين الاعتبار بطاقة الأداء المتوازن تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العملاء، واكتساب عملاء جدد.

إن مقاييس أداء بعد العملاء تعتمد على التغيير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة بين شركات البترول، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من العملاء يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار لشركات البترول، والتي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم خدمات بترولية عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

ويرى الباحث أن هذا البعد يعتبر أحد الأبعاد الهامة لقياس الأداء، وذلك لاحتواءه على مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في الشركات المختلفة وهي:

- سمات أو خصائص الخدمة.

- العلاقة مع العميل.

- الصورة الذهنية للشركة.

ج- بعد العمليات الداخلية: (نجم، ٢٠١٨، ص ص ٦٢ : ٦٣)

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن الشركة من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعاملين في الشركة، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات بترولية جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد .

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الشركات لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن يركز الشركة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق أهداف الشركة حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل الشركة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمجتمع .

كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للشركة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي ينفذها الشركة لتحقيق أهدافه ومتطلبات عملائه وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وتشخيص طبيعة الوضع المصرفي في المجتمع ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته.

ويركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة إيرادات الشركة، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء.

د- بعد التعلم والنمو. (محمد، ٢٠١٨، ص ص ١٢٨ : ١٢٩)

إن بعد التعلم والنمو يضمن للشركة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه العاملين نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، وفي هذا البعد تدرس الشركات ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

ويعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للبنوك ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل الشركة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الشركات وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العميل، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات المجتمع، أي تحدد كيف يمكن أن يستمر الشركة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها وحجز مكانة متقدمة بين الشركات الأخرى.

ويركز بعد التعلم والنمو على كيفية تكيف الشركة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن يفعله الشركة لتحسين قدراته المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعميل والمجتمع، وذلك من خلال القدرة على تقديم خدمات بترولية متميزة، وتوليد قيمة أكبر للعميل، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للشركة محل الدراسة اختراق مجالات بترولية جديدة ورفع مكانته بين الشركات الأخرى .

كما يجب على الشركة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين ودراسة مدى جودة الخدمات التي تقدم للعملاء، والقيام بتحسينات مستمرة علي الخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم الخدمات للعملاء وضمان ولائهم ، ولتحقيق ذلك يجب العمل علي تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسة هي: العاملين، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية.

ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل العاملين في الشركة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في الشركة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

٣/٢ التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات:

يتطلب النجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات البترول معرفة التحديات التي تواجهها تلك الشركات والتي تتمثل في الآتي: (Niven, 2019, p. 301)

- تردد الإدارة العليا في القيام باستخدام أساليب قياس محددة.
- الاعتقاد السائد بين العاملين بأن النتائج سوف تستخدم للمحاسبة والعقاب أكثر من استخدامها للتحفيز والثواب.

- عدم الوضوح في رسالة الشركة، فأغلب بيانات الرسالة عبارة عن شعارات لا تستطيع الإدارة ترجمتها إلى نتائج أداء محددة أو أنها تصل إلى قياسات أداء متعارضة.

- تحدي إشاعة ثقافة عدم الثقة في الحلول التي تطرح في الشركة .
- عدم وجود قاعدة أو أساس للتغيير، فالشركات لا تقوم بتطوير المؤشرات والمقاييس إلا عندما تواجه حالات أزمة تهدد استمراريتها.
- إشكالية تطوير مقاييس إبداعية متجددة، فعادة ما يتم الركون إلى مؤشرات وضعت في فترات زمنية سابقة دون أن تحدد وفق اعتبارات توسع وتأثير عمل الشركة وبالتالي وجود فجوة بين المقاييس المستخدمة والنتائج المستهدفة من خلال الإستمرار في استخدام مؤشرات محددة.

ويتضح مما سبق أن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من الإدارة تبني تجربة تطبيق البطاقة إستناداً إلى معلومات ومعطيات صحيحة، والعمل على بناء قاعدة لقبول التغيير ونشر ثقافة الثقة في الحلول التي تطرح بناءً على معلومات علمية، كذلك ضرورة وضوح رسالة الشركة وربطها بجوانب الأداء للوصول إلى نتائج تعود بالنفع عليها، بالإضافة إلى أهمية إنتهاج مبدأ التدريب لزيادة مهارات الكوادر الفنية والإدارية في مجال القياس والتقويم أو الاستقطاب عند الحاجة لذلك، ولأن شركات البترول تلبية إحتياجات جهات عديدة، بالتالي يجب عليها اعتماد أهداف أكثر واقعية ضمن أبعاد البطاقة الأربعة، ومقاييس مرتكزة على رسالتها ونابعة منها.

١/٣ مفهوم التطوير التنظيمي:

تناول الباحثين مفهوم التطوير التنظيمي على النحو التالي:

عرف أحد الباحثين التطوير التنظيمي باعتبارة "مختلف الجهود المخططة والمدخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع

أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها". (نجم، ٢٠١٨، ص ص ٦٢: ٦٣)

وتناول **احد الباحثين** التطوير التنظيمي باعتبارة إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين: (الغالبى، ٢٠١٩، ص ٣٧)

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للمنظمة ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

وعرف باحث آخر التطوير التنظيمي بأنه "نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتوافق مع التغيير البيئي الحادث". (السكرانة، ٢٠١٧، ص ٥٠)

وفي ضوء ماسبق يعرف الباحث التطوير التنظيمي بأنه نشاط منهجي طويل الأجل مستديم يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ الأشكال الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة، بهدف تطوير الأداء التنظيمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية .

٢/٣ مراحل التطوير التنظيمي:

إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي تعتبر بمثابة تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء

عملية التغيير والتطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم- يمثل المشكلة- إلى وضع جديد-يمثل الحالة المرغوبة- لتوضيح هذه المراحل تستعرض الدراسة ما أشارت إليه البحوث العلمية من نماذج خاصة **نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin)**، حيث طور ليوين نموذجاً لأحداث التطوير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وهي :

(Beckhard, R , 2021, pp. 76:80)

- مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم:

تتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للعاملين بما يسمح بتنامي الشعور لديهم بالحاجة لشيء جديد، فالفرد يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة.

ويعتقد المختصون في التغيير والتطوير بأن إذابة الجليد يتحقق بإيجاد الدافعية والاستعداد لدى الأفراد والجماعات لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل وإيجاد شعور لديهم بعدم الرضا عنها، لذلك يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد لإدراك وإقرار الحاجة للتغيير وعليه ينبغي على المديرين وقادة الشركة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور لديهم بضرورة التغيير.

- مرحلة التغيير:

تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير والتطوير والذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة والإجراءات والسلوكيات التنظيمية الفردية والجماعية داخل المنظمة، أي أنها مرحلة لتطبيق مجموعة التغييرات المخططة، فهي مرحلة للتعلم يكتسب فيها كل من الأفراد والجماعات والشركة أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن.

ضمن هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلكون سلوكات جديدة أو يؤدون أعمالهم بطرق جديدة ، وهذا يعني أن في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء أو التقنيات أو مراكز السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة.

- مرحلة إعادة التجميد (مرحلة تثبيت التغيير):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إلغاء القيم والعادات والسلوكات غير المرغوبة ثم الانتقال إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج السلوكات المرغوبة أن يتم تجميد ما تم تحقيقه، وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومتاحة .

وتمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة ضمن برنامج التغيير والتطوير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب واتاحة الظروف المناسبة لذلك، وأي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم تحقيقه من تغيير.

وتتطلب مرحلة تثبيت التغيير إذن تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، وذلك حتى لا يترد الفرد إلى المواقف القديمة، بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفرد وتصبح شيئاً طبيعياً بالنسبة له. (Lippit, M, 2020, p.162)

في هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لأحداث التعديلات التصحيحية البناءة مع مرور الوقت. (Donald, F, 2021, p.55)

٣/٣ مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي.

مع تزايد الاهتمام بالتغيير والتطوير التنظيمي حاول العديد من الباحثين تطوير مداخل واستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في الشركات، ويدخل هذا العمل في إطار حشد الجهود وكسب الدعم والتأييد لمشروع التغيير التنظيمي المراد تحقيقه، وضمن هذا التوجه يلجأ عدد من الباحثين إلى تصنيف استراتيجيات التغيير استناداً إلى أسس ومعايير عديدة أهمها: (Bennis, W, 2019, p.102)

- مجال أو موضوع التغيير.
- كيفية أحداث التغيير.
- الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.

١/٣/٣ مداخل التطوير التنظيمي:

من مداخل تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي : (Bell, C, 2019, p p. 267: 281)

- مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل):

وفقاً لهذا المدخل فإن التغيير والتطوير ضمن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم العاملين بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير والتطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

- المدخل السلوكي:

يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف وفي البناء الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال السوق والتحديات المحيطة بها.

ويشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والجماعات، حيث يقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطور والإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك.

- المدخل الابتكاري:

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف ويفكر داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه وثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة وغير تقليدية

٢/٣/٣ استراتيجيات التطوير التنظيمي:

توضح الدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة التغيير وجود عدة استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي: (Burke, W, 2020, pp. 276: 281)

أ- إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي:

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن العاملين يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما تم النظر إلى هذه الإستراتيجية للتغيير يتضح أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد.

ب- إستراتيجية القيم وإعادة التعلم:

تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في الشركة وبالقيم القائمة والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

ج- إستراتيجية القوة والقهر والإذعان:

تركز هذه الإستراتيجية على القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظ أن أساليب القهر والقوة غالباً ما تفشل أو تحقق استياءً عاماً حينما يصطدم التغيير والتطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة والمترسخة داخل المنظمة والعاملين.

٤- الإطار الميداني للدراسة:

١/٤ الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة مصر للبترول حيث يبلغ عدد مجتمع الدراسة بالمقر الرئيسي بالشركة (٥٢١) مفردة، من المستويات المختلفة وهم (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية) ، ويتمثل مجتمع الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢) مجتمع الدراسة (عدد العاملين بالمقر الرئيسي لشركة مصر للبترول)

النسبة المئوية	العدد	المستويات الوظيفية
0.96	5	الإدارة العليا
30.52	159	الإدارة الوسطى
68.52	357	الإدارة التنفيذية
100%	521	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث

ب- عينة الدراسة .

وقد وتم تحديد عينة الدراسة من العملاء وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين بالمقر الرئيسي بالشركة محل الدراسة) (٥٢١) مفردة.

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة 95% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E 0.05 الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{521}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{521}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000749} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000113} = 221$$

وطبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٢٢١) استمارة، وقد تم إستعادة (٢١٢) إستمارة بنسبه (٩٥.٩%) وهى نسبه صالحة للتحليل الإحصائي وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ج- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من

بطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمي طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة. اشتمل الاستقصاء على محوران رئيسيان يتمثلان في:

المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على اثر بطاقة الأداء المتوازن بالشركة محل الدراسة على التطوير التنظيمي، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (٣) عناصر قياس بطاقة الاداء المتوازن

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
البعد المالي	العبارات من ١ إلى ٥
بعد العملاء	العبارات من ٦ إلى ١١
بعد العمليات الداخلية	العبارات من ١٢ إلى ١٦
بعد التعلم والنمو	العبارات من ١٧ إلى ٢١

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: التطوير التنظيمي.

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم التطوير التنظيمي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي للتطوير التنظيمي، فقد تم قياسه بالشركة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (٤) عناصر قياس التطوير التنظيمي

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
التطوير التنظيمي	العبارات من ٢٢ إلى ٢٩

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء فى صورته النهائيه تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس بطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمى ، وهو مايشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالى:

الجدول رقم (٥) معاملات صدق أداة الدراسة

معامل الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٧٧	٢١	٢١٢	المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن)
.٩٧١	٨	٢١٢	المحور الثانى (التطوير التنظيمى)
.٩٧٩	٢٩	٢١٢	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

وقد اتضح من التحليل الإحصائى ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس بطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمى وهو مايعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول التالى:

الجدول رقم (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٥٥	٢١	٢١٢	المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن)
.٩٤٢	٨	٢١٢	المحور الثانى (التطوير التنظيمى)
.٩٥٨	٢٩	٢١٢	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض فى ضوء البيانات التى تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة

الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمي وفقاً لما يلي:

١ - تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بطاقة الأداء المتوازن.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على العبارات من (١) - (٢١)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (٧) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

مستسل	بيان العبارة	المتوسط	الإلتحاف المعيارى	معامل الاختلاف
١	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بالشركة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	٢.١٣	١.٢٠٣٣٩	%٣١
٢	توفر الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحاً تلي أهداف السياسة الاستثمارية للشركة.	٢.١٤	١.٢١٨٠٢	%٣٢
٣	توجد اليه لقياس العائد من الاستثمارات البترولية الخاصة بالشركة.	١.٩٦	١.٠٤٠٩١	%٢٦
٤	يحقق الشركة انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة الشركة.	٢.١٣	١.١٩١٥٢	%٣١
٥	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها .	٢.٠٨	١.٠٩٠٢٢	%٢٨
	البعد المالى	٢.٠٨	٠.٩٥١٥١	%٢٤
٦	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات البترولية المقدمة من الشركة.	٢.٢٠	١.٢٠٣٦٣	%٣٢
٧	يفضل معظم عملاء الشركة التعامل مع الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة الأخرى.	٢.١٤	١.١٨٦٤٨	%٣١
٨	تقدم الخدمات البترولية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلي احتياجاتهم.	١.٩٥	١.٠٢٠٠١	%٢٥
٩	مقترحات العملاء محل اعتبار من ادارة الشركة	٢.٠٦	١.١٨٨٨٢	%٣٠
١٠	يقوم الشركة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء	٢.٠٣	١.٠٦٦١٣	%٢٧
١١	توجد زيادة مضطردة في عدد العملاء مما يعد مؤشرا على زيادة الحصة السوقية	١.٧١	٠.٧٥٢٤	%١٨
	بعد العملاء	٢.٠١	٠.٨٢٠٣	%٢١

تابع الجدول رقم (٧) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على بطاقة
الأداء المتوازن

معدل الاختلاف	الإتحاف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مستسل
٢٥%	١.٠٠٦٤٢	١.٩٠	تتناسب اتجاهات البحوث والتطوير بالشركة مع التطور الحادث في العمل شركات البترول.	١٢
١٨%	٠.٧٥٤٩١	١.٧٥	تعمل إدارة الشركة على توفير خطط إستراتيجية بديلة تمكن من مواجهه التحديات المختلفة من قبل المنافسين	١٣
٢٦%	١.٠٢٨٢٢	٢.٠٧	يتم توفير الخدمات البترولية للعملاء من خلال دراسة الشركة لاحتياجات ورغبات العملاء.	١٤
١٦%	٠.٧٠٨٣٢	١.٦٦	تفوق الخدمات البترولية المستحدثة توقعات العملاء.	١٥
٢٥%	١.٠٢٠٢٦	١.٩٢	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بالشركة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	١٦
١٦%	٠.٦٧٨٠٣	١.٨٦	بعد العمليات الداخلية	
٢٥%	٠.٩٩٨١١	١.٩٤	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	١٧
٣٠%	١.١٧٤٤٤	٢.١٤	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة.	١٨
٣٠%	١.١٦٠٢٧	٢.١٢	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للشركة سنوياً.	١٩
٢٥%	١.٠٢٦٤٣	١.٨٧	يوجد موظفون ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة.	٢٠
٣٠%	١.١٨٦٥٧	٢.٠٧	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على عنصرى الكفاءة والفاعلية الفردية.	٢١
٢٤%	٠.٩٥٤٢٧	٢.٠٣	بعد التعلم والنمو	
١٩%	٠.٧٧٦١٩	٢.٠٠	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٥% - ٣٢%) في بعض

الفقرات أى أنها واضحة جدا لتلك الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى إلى التشتت الواضح جدا بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (١٦% - ١٨%) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (البعد المالى) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠٨) بانحراف معياري يساوى (٠.٩٥١٥١) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٨%) وهى درجة اختلاف تشير إلى اختلاف واضح بين افراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ١-٥ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٩٦ - ٢.١٤)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٠٨) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى البعد المالى عند تطبيق الشركات محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.

وعلى مستوى المحور الكلى (بعد العملاء) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠١) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٢٠٣) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢١%) وهى درجة اختلاف تشير إلى اختلاف واضح بين افراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة جدا وضعيفة تتمثل في العبارات من ٦-١١ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٧١ - ٢.٢٠)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٠١) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور فى بعد التوجه للعملاء فى الشركة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (بعد العمليات الداخلية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٦) بانحراف معياري يساوى (٠.٦٧٨٠٣) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٦%) وهى درجة اختلاف أشارت إلى تشتت محدود بين آراء اتجاة أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا لبعض العبارات الأخرى وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٦-٢.٠٧)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٦) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاء أفراد العينة إلى وجود قصور فى بعد العمليات الداخلية فى الشركة محل الدراسة .

وعلى مستوى المحور الكلى (بعد التعلم والنمو) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠٣) بانحراف معياري يساوى (٠.٩٥٤٢٧) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٤%) وهى درجة اختلاف تشير إلى وجود اختلاف واضح من قبل أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تمثلت في العبارات من ١٧-٢١ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٧-٢.١٤)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٠٣) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور فى بعد التعلم والنمو فى الشركة محل الدراسة.

٢- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بالتنظيمى.

اعتمد الدراسة فى قياس أبعاد التطوير التنظيمى على العبارات من (٢٢-٢٩)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلى:

الجدول رقم (٨) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على
التطوير التنظيمي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
٢٨%	١.١٣٣٩٧	١.٩٤	تعتمد إدارة الشركة برنامجا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.	٢٢
٢٧%	١.٠٨٩٤٣	١.٩٥	يتم أخذ التحسين المستمر بعين الاعتبار كخطة استراتيجية للشركة.	٢٣
٢٧%	١.٠٨١٥	١.٩٢	تغير إدارة الشركة باستمرار الأهداف التكنولوجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم.	٢٤
٣١%	١.٢٥٦٤١	١.٩٣	تعمل إدارة الشركة على إشراك العاملين على كافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات البترولية.	٢٥
٢١%	٠.٩١٢٤٦	١.٧٣	تهتم إدارة الشركة بدراسة السوق والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الخطط المستقبلية للشركة.	٢٦
٢٠%	٠.٨٣٩٥٨	١.٧٤	تضع إدارة الشركة التعليمات واللوائح لتعريف كل فرد بدوره في عملية تحقيق أهداف الشركة.	٢٧
٢٦%	١.٠٥٨٠٤	١.٩٤	تتخذ القرارات الفعلية في الشركة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.	٢٨
٢٧%	١.١٠٦٢١	١.٩٤	تتخذ القرارات الفعلية في الشركة وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.	٢٩
٢٢%	٠.٩٠٠٤٤	١.٨٩	التطوير التنظيمي	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات التطوير التنظيمي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أجهت نحو

الضعف في بعض الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها واضحة لكافة الفقرات مما أشار إلى عدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٩) بانحراف معياري يساوى (٠.٩٠٠٤٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٢%) وهى درجة اختلاف تشير إلى وجود اختلاف واضح بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

٣- أختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم.

وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمى بشركة مصر للبترول.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين تطبيق البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمى بشركة مصر للبترول على النحو التالى:

الجدول رقم (٩) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر تطبيق البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمى بشركة مصر للبترول

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
تطبيق البعد المالى لبطاقة الأداء المتوازن	التطوير التنظيمى	.707 ^a	.500	209.816	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة وبين التطوير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.707)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى اقيمة (F) والبالغة، (509.816)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50%)، من التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.500)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي بشركة مصر للبترول.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي بشركة مصر للبترول.

الجدول رقم (١٠) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي بشركة مصر للبترول

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن	التطوير التنظيمي	.579	.335	105.956	.000

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.579)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (105.956)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في هذا النموذج يفسر ما مقداره (57.9%)، من التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.579)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي بشركة مصر للبترول.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي بشركة مصر للبترول.

الجدول رقم (١١) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي بشركة مصر للبترول

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	التطوير التنظيمي	.780	.608	217.025	.000

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة وبين التطوير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (217.025)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في هذا النموذج يفسر ما مقداره (60.8%)، من التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.608)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي بشركة مصر للبتترول.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي بشركة مصر للبتترول.

الجدول رقم (١٢) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي بشركة مصر للبتترول

المعنوية	F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	231.119	.434	.659	التطوير التنظيمي	تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة وبين التطوير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٥٩)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (٢٣١.١١٩)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٤٣.٤%)، من التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٤٣٤)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وبين التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- قصور أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة محل الدراسة:
ويرجع ذلك إلى:

١- ضعف تطبيق البعد المادى لبطاقة الأداء المتوازن:

وذلك نتيجة إلى القصور فى استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بالشركة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف، وعدم تلبية الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحاً تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للشركة، وكذا القصور فى وجود اليه لقياس العائد من الاستثمارات البترولية الخاصة بالشركة، كما أن الشركة لا يحقق انخفاضاً مستمراً فى النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطتها، بالإضافة إلى الضعف فى توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها .

٢- ضعف تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن:

وذلك نتيجة إلى قصور تقديم الخدمات البترولية بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجاتهم، كما أن مقترحاتهم لا تكون محل اعتبار من ادارة الشركة، كذا يوجد قصور فى قيام الشركة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء، ونتيجة لذلك هناك ضعف فى مستوى رضا العملاء عن الخدمات البترولية المقدمة من الشركة، وفى ضوء ذلك لا توجد زيادة مضطردة فى عدد العملاء مما يعد مؤشرا على زيادة الحصة السوقية للشركة، وتفضيل معظم عملاء الشركة التعامل مع الشركات المنافسة الأخرى.

٣- ضعف تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن:

وذلك نتيجة إلى ضعف تناسب اتجاهات البحوث والتطوير بالشركة مع التطور الحادث فى العمل بقطاع البترول، كما أن هناك قصور فى توجه الشركة نحو توفير خطط إستراتيجية بديلة تمكن من مواجهه التحديات المختلفة من قبل المنافسين، بالإضافة إلى أن الخدمات البترولية للعملاء لا تتم من خلال دراسة الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم، ونتيجة لذلك فإن الخدمات البترولية المستحدثة لا تفوق

توقعات العملاء، بالإضافة إلى أن استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بالشركة لا يتم بالآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.

٤- ضعف تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن:

وذلك نتيجة القصور في وجود عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل، كما أنه يوجد ضعف في نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة بالشركة، أو الذين يمتلكون قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء، مما يجعلهم يتقدمون بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للشركة سنوياً، بالإضافة إلى أن مقياس الاحتفاظ بالموظفين لا يؤكد على عنصرى الكفاءة والفاعلية الفردية.

ب- قصور التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى عدم اعتماد إدارة الشركة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، وكذا القصور في أخذ التحسين المستمر بعين الاعتبار كخطة استراتيجية للشركة، بالإضافة إلى ضعف التوجه نحو تغيير الأهداف التكتيكية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم بصفة مستمرة، أو إشراك العاملين على كافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات البترولية، كذلك هناك قصور في الاهتمام بدراسة السوق والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الخطط المستقبلية للشركة، وقد أشارت عينة الدراسة إلى عدم وضع إدارة الشركة التعليمات واللوائح لتعريف كل فرد بدوره في عملية تحقيق أهداف الشركة، وقصور اتخاذ القرارات الفعلية في الشركة وفق بيانات ومعلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

التوصيات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (١٣) توصيات الدراسة

النتيجة المترتبة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
أداء خدمة بترولية مميزة بأقل التكاليف الممكنة	- الإدارة العليا - الإدارة المالية	١- تنفيذ إلتزامات الشركة من برامج ومشروعات وأنشطة بأقل التكاليف الممكنة وذلك بهدف تطوير نظم العمل والحد من وقوع الأزمات البترولية ومعالجتها فى الوقت المحدد بالسرعة المرجوة وبأقل التكاليف.	البعد المالى
توفير إعتمادات مالية من مصادر مختلفة	- الإدارة العليا - الإدارة المالية	٢- إضافة بعض المحاور والمقومات للبعد المالى تحت مسمى الجهات المانحة (Doners).	
تقييم وتقويم جودة الخدمات البترولية فى الشركة.	- الشئون المالية - الإدارات الفنية التى سيتم انشائها والمعنية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	٣- قيام الشركة برصد الاعتمادات المالية الكافية فى موازنتها السنوية لتوفير المتطلبات والمقاييس المالية والفنية اللازمة لتصميم نماذج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	
زيادة فى عدد العملاء مما يعد مؤشرا على زيادة الحصة السوقية	- الإدارة العليا - إدارة خدمة العملاء	١- تقديم الخدمات البترولية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجاتهم، وأن تكون مقترحاتهم محل اعتبار من ادارة الشركة.	بعد العملاء
رضا العملاء عن الخدمات البترولية المقدمة من الشركة	- الإدارة العليا - إدارة خدمة العملاء	٢- إجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء	

تابع الجدول رقم (١٣) توصيات الدراسة

النتيجة المترتبة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
التحسين المستمر في الأنشطة البترولية	- الإدارة العليا	١- تكريس مفهوم التحسين المستمر في الأنشطة البترولية.	بعد العمليات الداخلية
تحديد الإنحرافات بين الأداء الفعلي والمستهدف	- الإدارة العليا - إدارة الجودة	٢- تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط عند تحديد الرسالة والرؤية للشركة وحتى مراحل التنفيذ، باتباع أسلوب قياس كفاء لما تم إنجازه ومقارنة ذلك الإنجاز بما خطط له.	
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة من خلال الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	١- أن تعمل الشركة علي استقطاب الكوادر الفنية المؤهلة والقادرة علي تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، من خلال التحالفات الإستراتيجية مع الشركات الرائدة، والاستعانة بالموارد البشرية المتخصصة وكذلك إقامة الدورات التدريبية المتقدمة حول هذا المدخل، وأهميته، وفوائده.	بعد التعلم والنمو
تنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية للعاملين	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب	٢- استثمار قدرات العاملين عن طريق تدريبهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، وذلك بتحفيز كل العاملين في الشركة كي يبحثوا باستمرار عن الإبتكار والتحسين لكل جوانب العمل فيها، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة وتحسينها في المستقبل.	التطوير التنظيمي
جودة الخدمة البترولية	- الإدارة العليا - إدارة التدريب	١- تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة	
رضاء العملاء عن الخدمات البترولية المقدمة	- الإدارة العليا - خدمة العملاء	٢- تغيير إدارة الشركة باستمرار الأهداف التكتيكية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم.	

تابع الجدول رقم (١٣) توصيات الدراسة

النتيجة المترتبة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
زيادة مستوى رضا العاملين عن العمل	- الإدارة العليا	٣- إشراك العاملين على كافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات البترولية.	تابع التطوير التنظيمي
مواكبة التطورات الحديثة في السوق المصرفي وتقديم خدمة بترولية عالية الجودة	- الإدارة العليا - إدارة الجودة	٤- دراسة السوق والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الخطط المستقبلية للشركة.	
الحد من مقاومة التغيير الناجم عن تطبيق بطاقة الأداء	- الإدارة العليا - إدارة الجودة	١- أن يسعى الشركة حو تبني مدخل الأداء المتوازن والعمل علي تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقه، وضرورة نشر فكره في كل المستويات الإدارية بالشركة.	التوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

النجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	إدارة الجودة في الأكاديمية	٢- معالجة المعوقات التي تواجه تبني مدخل الأداء المتوازن نظراً لارتباطها الوثيق بضمن نجاح التطبيق، بإعادة هيكلة التنظيم نتيجة التحليل العلمي، للكشف عن نقاط القوة والضعف والحد من مقاومة التغيير.	
الحد من مقاومة العاملين للتغيير والتأكد من كفاءة وجودة التطبيق	- الإدارة العليا - إدارة الجودة - إدارة التدريب	٣- عند اتخاذ قراراً بتبني مدخل الأداء المتوازن يجب أن يتم التطبيق بالتدرج ، فيمكن مثلاً تطبيق مفاهيم هذا المدخل على فرع معين، أو وحدة إدارية معينة، حتي يمكن تعميم التجربة على الشركة بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق.	

المصدر: إعداد الباحثة.

قائمة المراجع:

أولاً : المراجع العربية :

(أ) الكتب :

- السكارنة، بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري ،الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
- الغالبي، طاهر محسن. (٢٠١٩). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.٢٠١٨.
- نجم، نجم عبود، إدارة العمليات :النظم والأساليب والاتجاهات ، الرياض: معهد الادارة العامة- مركز البحوث، ٢٠١١.

(ب) الدوريات والمجلات العلمية :

- تركمان، حنان ، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية"، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد ٢٨، العدد ١، ٢٠١٨.
- ثابت، وائل محمد (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي غير المتوسط". **مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ٢٢ (٢).**
- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٩). "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية : دراسة تطبيقية" ، **المجلة التطبيقية للعلوم ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد ١١ ، العدد الثاني، ٢٠١٢.**
- حسن، رضوه فؤاد.(٢٠٢٢). دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، ٩ (١٦)**
- حفناوي، آمال (٢٠١٩)، توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات المعاصرة ، **مجلة تناقسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ١ (١).**
- سعادة، عبد الحكيم حسين ، أبو بكر، سحر ، (٢٠٢٢) ، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة - - مياه اليرموك، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية، ٧ (١).
- عبد الملك، أحمد رجب (٢٠١٨). "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية : دراسة نظرية وتطبيقية"، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة حلوان، العدد الثالث.**
- موسي، ماهر (٢٠٢٠). "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية" ، **مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧ ، العدد ٧٤١.**
- يحيوي، مفيدة ، وساكر، دنيا ، (٢٠١٨)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة الاقتصاد الصناعي، ١٤ (١).**

ج) الرسائل العلمية :

-طه، هوازن عبدالعظيم فقيري. (٢٠٢٠). أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين بالتطبيق على بنك النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- محمد، أثمار عبد الرزاق ، انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٨.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

a) Books:

1. Beckhard, R. (2021). **Organization Development: Strategies and Models**,N.J: Addison Wesley.
2. Bell , C.(2019). **Organization Development: Behavioral Science Intervention fer Organization Improvement Clive** , N.j: Prentice – Hall.
3. Bennis, W.(2019). **Organization Development; Its Nature Origins and Process** , N.J: Addison Wesley.
4. Donald, F. (2021). **An Experiential Approach to Organization Development** ,New Jersey, Prentice - Hall Inc.
5. Kaplan, S. Robert and Norton, David P., **The Balanced Scorecard measures that drive performance**, Harvard business review, 2019, January-February.
6. Lippit, M. (2020). **Implementing Organization Development** (San Francisco: Jossey – Bass.
7. Niven. (2019). **Balanced Scorecard STEP-BY-STEP: Maximizing Performance and Maintaining Results** ,New York: John wiley & sons ,Inc.

b) Articles and Documents:

1. Burke, W. (2020). "Management Development and Organization Development," **Journal of Applied Science**.
2. El Amma, c. (2020).: Balanced Scorecard: An effective Strategy Implementation in Lebanese Government Authorities: **International Comparative Management. Vol.21**.
3. Rastgoo, P. (2021), The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 64(2).

c) Internet:

- Antonsen, "The downside of the Balanced Scorecard :A case study from Nerway" **Scandinavian Journal of Management**, 2017, Available online at www.sciencedirect.com.
- C., McNamara, Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations", Retrieved in January 15, 2012 from: http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor32365, 2015, : seen on 15/8/2019, at 6 pm.
- <http://www.nbe.com>.
- Li Wang, Pay Design with University Based on KM and BSC " **International Conference on E-Learning 'E-Business' Enterprise Information Systems and E-Government 'IEEE Computer Society**, 2018 . Available Online at <http://www.ieee.org> : seen on 22/7/2019, at 6 pm.