

دور المكافأة الشرطة في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية أوس ثائر إبراهيم

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع المكافأة الشرطة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) والعلاقة بينهما، في معامل الصناعات الجلدية العراقية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها ضرورة تنمية مهارات القادة في استخدام نظم المكافأة والعقوبات المشروطة بفعالية، واستخدام المرؤوسين لنهج العقوبات المشروطة لتحفيز التابعين على الانجاز وتجنب العقاب، غير الفعال على المستوى البعيد، وقيام المرؤوسين بمتابعة سير العمل والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of police rewards on the dimensions of strategic performance (after customers, after internal processes, learning and growth, environmental dimension, social dimension) and the relationship between them, in Iraqi leather industries. The study concluded a number of recommendations, the most important of which is the need to develop the skills of leaders in the use of reward systems and conditional penalties effectively, and the use of subordinates to the conditional penalties approach to motivate the followers to achieve and avoid punishment, ineffective at the remote level, and subordinates follow the progress of work and work to correct deviations first hand.

أولاً: منهجية الدراسة:

١ - المقدمة:

توضح المكافأة الموقفية (الشريطية) إلى عملية المبادلة بين القادة العاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافأة معينة وتحدث المكافأة الشريطية عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين أو معاقبة بناء على كفاءة أدائه أو ضعف هذه الأداء فالمرؤوسون يتقبلون وعود المدير أو القائد بالمكافأة أو تجنب العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة^(١) ويشتمل الأداء الاستراتيجي بدوره على الجوانب والأبعاد المتنوعة بالشركة مثل الأداء المالي وعمليات العمل الداخلية والتراصف الاستراتيجي والمراقبة والعملاء والموردين والعاملين. ومن الطبيعي أن العوامل الرئيسية المكونة للأداء الاستراتيجي سوف تؤثر على مدى نجاح المنشأة في تحقيق هذا النوع من الأداء بعيد الأمد. وفي ظل تحديات بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالتذبذب والتعقيد وعدم التأكد والغموض، لا بد أن تتصف المنظمات بالمرونة العالية في نطاق واسع من الكفاءات إذا كانت ترغب في تحقيق الأداء الاستراتيجي. فالأداء الاستراتيجي هو نوع الأداء المعني بتحقيق الأهداف بعيدة وطويلة الأجل بالمنظمة والحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة وقدرتها التنافسية ومركزها في السوق وإحراز المزيد من النمو والتقدم في الأجل الطويل^(٢).

٢ - مشكلة الدراسة:

بناءً على بيانات الدراسة الاستطلاعية تمثلت مشكلة الدراسة في (ضعف إدراك المدراء بالشركات الصناعية لأبعاد الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن مما انعكس سلباً على ممارساتهم في قياس الأداء الفعلي للمعامل المبحوثة وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤلات البحثية الآتية:

١- ما هو دور المكافأة الشريطية والأداء الاستراتيجي في المعامل العراقية (محل الدراسة)؟

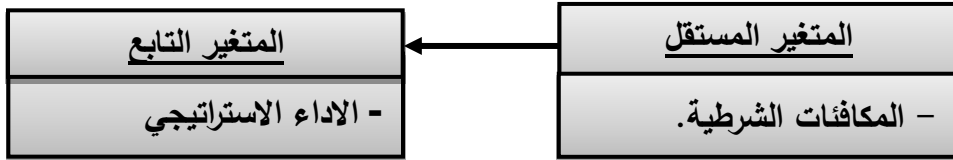
٢- هل هناك علاقة بين المكافأة الشريطية وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي؟

٣- نموذج الدراسة:

إن الدراسة الحالية تتبنى نموذجاً افتراضياً في موضوع تقييم بعد التعلم والنمو للقطاع الصناعي العراقي بهدف تطوير المواهب البشرية ويعتمد هذا النموذج على المتغيرين الرئيسين وهما:

- التعلم والنمو كمتغير مستقل.
- تطوير المواهب البشرية كمتغير تابع.

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل رقم (١):



٤- فروض الدراسة:

أ- الفرض الرئيس الاول:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المكافأة الشرطية وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي، والبعد الاجتماعي).

ب- الفرض الرئيس الثاني:

لا يوجد أثر إيجابي ومعنوي للمكافأة الشرطية على الأداء الاستراتيجي.

٥- أهداف الدراسة:

١- التعرف الى واقع الأداء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة في المعامل محل الدراسة

على مستوى المعامل ونوع الوظيفة (إدارة عليا ووسطى، وإدارة تنفيذية وعامل)

٢- قياس الاثر بين المكافأة الشرطية كمتغير مستقل والاداء الاستراتيجي كمتغير تابع.

٣- تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بالمكافأة الشرطية ودورها في تعزيز الأداء الاستراتيجي في معامل الصناعات الجلدية (معمل الكرازة، معمل الزعفرانية، معمل الكوفة)^(٥).

٦- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية:

١- تظهر أهمية الدراسة العلمية من خلال تقديم إطار فكري للمتغيرات التي تتناولها فالملاحظ حداثة موضوعي المكافأة الشرطية والاداء الاستراتيجي وهذه الدراسة ستساهم في إثراء هذا الجانب خصوصاً أن الاهتمام زاد بهذا المتغيرات في بيئة الدراسات الإدارية.

٢- يعبر البحث عن أهمية علمية ليوالكب البحث العلمي التطورات الحديثة وإثراء المكتبة الإدارية العربية بأبحاث رائدة في مجال تطبيق الأساليب الحديثة في تطوير الاداء الاستراتيجي

ب- الأهمية التطبيقية:

١- تعزيز ودعم أهمية وأهداف الشركة العامة لصناعات الجلدية الواقع عليها مجال تطبيق الدراسة، من خلال إمكانية الوصول إلى نتائج علمية وتوظيف هذه النتائج في تقديم مجموعة من التوصيات والارشادات حول ضرورة تطبيق المكافأة الشرطية بمفهومه الواسع، لمساعدة القيادات الادارية في تجاوز المعوقات التي تواجه الشركة العامة لصناعات الجلدية وتقديم مجموعة حلول وأساليب تمكنها من تحقيق روائيتها المستقبلية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

أ- بعد المكافأة الشرطية:

هي نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهام معينة يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع التابعين وتوضيح من المسؤول عن أداء كل منها وما هي النتائج المتوقعة وكيفية تحقيق المستويات المرغوبة للأداء بشكل مرض للطرفين باستخدام التعزيز الايجابي positive reinforcement المتمثل بالمكافأة والامتيازات لتشجيع الأداء الجيد^(٣)، ولا شك ان الحوافز والمكافأة تكمل حزمة الاجور التي يحصل عليها العامل^(٤)، وتزداد فاعلية المكافأة المشروطة بزيادة سلطة القائد، وبمدى ارتباطها وبمدى ارتباطها بالجهد المبذول والمهارات المطلوبة لإنجاز المهام، والقوت اللازم

للإنجاز^(٥)، المكافأة الموقفية (الشريطية) تشير إلى عملية المبادلة بين القادة العاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافأة معينة وتحدث المكافأة الشريطية عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين أو معاقبة بناء على كفاءة أدائه أو ضعف هذه الأداء فالمرؤوسون يتقبلون وعود المدير أو القائد بالمكافأة أو تجنب العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة^(٦). يرى الباحث ان المكافأة الشريطية هي المكافأة التي تكون مشترطة بواجبات يقوم بها العاملون ونتيجة انجازهم يكون هناك مكافأة مادية.

ب- الاداء الاستراتيجي:

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم الجوهرية والهامة لمنظمات الاعمال والمنظمات العامة على حد سواء واكثرها سعة وشمولا، وقد اهتم عدد من الباحثين بالأداء من خلال دراساتهم الا أنه لم يتم التوصل إلى اجتماع حول مفهوم محدد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني وكذلك في مناقشة المستويات التي يحل فيها والقواعد الاساسية لقياسه، وكذلك يستعمل على نطاق واسع في جميع مجالات الإدارة وفي جميع التخصصات وتقريبا تستعمل المقاييس لتفسير الظاهر، وتشخيص الاسباب، والسماح بإجراء المقارنات وفي الكثير من الاحيان، يتم التعرف على الأداء بفاعلية وكفاءة^٧. لذلك نجد ان الأداء من المنظور الاستراتيجي يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، اي بتحقيق الكفاءة والفاعلية في نفس الوقت. وهو ما يعكس قدرتها على تفعيل استراتيجياتها، ومواجهه القوة التنافسية وبذلك الأداء الاستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثليه العمليات الداخلية، وارضاء الاطراف الفاعلية في المنظمة.

جدول رقم (١) مفهوم الأداء الاستراتيجي

ت	السنة	المصدر	مفهوم الاداء الاستراتيجي
١	2015	Mohammad at al.	ويتم بموجبها ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية ^(٨) .

ت	السنة	المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
٢	2015	Mahim at al.	هي أحد الأدوات التي تترجم استراتيجية الي مجموعة من المقاييس من اجل ان تكون قادرة على اتخاذها الاجراءات الصحيحة للحفاظ المنظمة على المسار الصحيح ^(٩) .
٣	2016	Kevin	هي قياس الحالة التي تكون عليها المنظمة نتيجة القرارات المتحققة عن طريق النتائج انا كانت ايجابية أو سلبية ^(١٠) .

المصدر: من اعداد الباحث بل اعتماد على الدراسات السابقة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف الأداء الاستراتيجي بأنة الآلية التي يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الأفراد من خلال معايير موضوعية مع مراعاة الرؤية الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف ذات الأمد الطويل، يحقق الأداء الاستراتيجي التوازن بين متطلبات البقاء لكل من الامد الطويل والامد البعيد.

ج- أهمية الأداء الاستراتيجي:

أن أهمية الأداء تأتي من كونه يعبر عن قدرة المنظمة على ايجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات اصحاب المصالح بوصفة المدى الذي تستطيع فيه المنظمة تنجز المهمة بنجاح أو تحقيق هدفها بتفوق، اي انه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة الوصول، اليها تبرز اهمية من كونه خطوة تحديد الموقع الحالي ومدى ابتعاد عن النهائيةيات الاخير المرغوبة أو مدى تطابقها ومعها، وان المعاينة عمليات المنظمة والتعرف على ادائها مسالة في غاية الأهمية، وإن معاينة العمليات ضرورية لفهم كيفية عمل المنظمات من اجل تقييم الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى ادائها وتصميم الهيكل التنظيمي وبل شكل الذي يكون فيه كفاء فضلا عن امكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية اجراء في المنظمة^(١١)، وكذلك أهمية الأداء الاستراتيجي قد حظى باهتمام استثنائي لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويعد اختبار حقيقيا لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، وأنه يوضح أبعاد وحالات

التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، وان عملية الرقابة الاستراتيجية لا يمكن تحقيقها الا من خلال الأداء الاستراتيجي ومن خلال اعتماد المنظمات لأسلوب محدد للتغذية العكسية ويهدف إلى اعادة النظر سواء كانت بالاستراتيجيات أم الأهداف المحددة واساليب التنفيذ والرقابة ويزداد اهتمام المنظمات بأدائها الاستراتيجي كونه يركز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الاساسية والمتمثلة بالعمليات والموارد البشرية والبحث العلمي والتطوير، لذلك تلجأ المنظمات باستمرار لاختيار أهدافها واستراتيجياتها عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية الانشطة الادارية المختلفة^(١٢).

د- أهداف الأداء الاستراتيجي:

إن الأداء الاستراتيجي لتنظيم الاعمال يجمع بين المقاييس المالية غير المالية ويهتم بالأهداف في الاجل القصير والاجل الطويل ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الاطراف المعنية بتنظيم الاعمال وهم المستثمرون والعملاء والعاملون والمجتمع^(١٣)، ولها تأثير ايجابي على جميع مؤشرات الأداء في المنظمة^(١٤)، وسنتناول الاهداف الاداء الاستراتيجي كالتالي:

- ١- حصة سوقية اكبر.
- ٢- جودة المنتجات عالية.
- ٣- تكاليف منخفضة مقارنة بل منافسين. ٤- سمعة أو شهرة قوية لدى الزبائن.
- ٥- خدمات راقية للزبائن.
- ٦- توسيع فرص النمو^(١٥).
- ٧- قيادة تامة لتقانة.
- ٨- التميز على المنافسين في الاسواق الدولية^(١٦).

هـ- أبعاد الأداء الاستراتيجي: يمكن الاعتماد على قياس أبعاد الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على منظور بطاقة الأداء المتوازن والتي سوف نتناول أبعادها ويشار إليها هي (بعد العملاء، العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي، الاجتماعي)، وسيتم تناولها في التفصل، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة سنتناول بعض الدراسات التي تناول بعض الأبعاد الخاصة بقياس الأداء الاستراتيجي بل اعتماد على منظور بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (٢) أبعاد الأداء الاستراتيجي

رقم	سنة، باحثين	أبعاد الأداء الاستراتيجي
١	ابو مصطفى، 2013	البعد المالي، البعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم البعد الاجتماعي. (١٧)
٢	قحطان، 2015	البعد المالي، البعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم. (١٨)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أولاً: بعد العملاء (الزبون): يتم قياس الأداء على وفق هذه المنظور من خلال تلبية حاجات الزبائن، إذ تكون الطلب على العملية الجديدة أو التكنولوجية الجديدة وتقديم القيمة إلى الزبائن سوف يحسن رضا الزبائن، ويمكن كذلك قياس رضا الزبائن عن طريق تقييم سرعة الاستجابة إلى الزبائن، والقياس الرئيس لوجهة النظر هذه هو المعدل والنسبة المئوية لشكاوي الزبائن، وذلك النسبة المئوية لعدد العاملين الذي يقومون بخدمة الزبائن، وأن هذه المنظور يقيس بعض الأشياء مثل (وجهة نظر الزبون حول المنظمة اي كيف ينظر الزبون للمنظمة اضافة إلى مقاييس اخرى كالاحتفاظ ورضا الزبون^(١٩)).

ثانياً: بعد العمليات الداخلية: يركز هذه البعد على العمليات التشغيلية في المنظمة وكيفية القيام بها وبالتالي تحقيق التقدم المؤسسي ويرتبط هذه المنظور من خلال تنفيذ العمليات والتي تؤدي إلى تحقيق رغبات، واحتياجات الزبائن بكفاءة وفعالية مما ينعكس هذا على وجهة النظر المالية للمنظمة والمتمثلة في الحصول على الموارد المالية وبالتالي تحقيق الربحية، والقيمة المتوقعة للمساهمين^(٢٠).

ثالثاً: التعلم والنمو: يتضمن هذه البعد تدريب الافراد العاملين في الوحدة الاقتصادية والسلوك الثقافي فيها والمرتبط بالتنمية الذاتية لكل من الفرد والوحدة الاقتصادية، ففي الوحدة الاقتصادية يعتبر الفرد هو عامل المعرفة، لذا اصبح باستمرار، وعلى المدراء أن يركز على التدريب الذي يساعدهم كثيرا في رفع قدراتهم وقد ركز Kaplan &

Norton على التعلم أكثر من التدريب بنفس الوقت كما يتضمن الثقافة الادارية والتدريب بنفس الوقت كما يتضمن التكنولوجيا والتي تسهل الاتصال بين العاملين^(٢١).
جدول رقم (٣) أهداف ومقاييس بعد التعلم والنمو

الأهداف	المقاييس
١- الموارد البشرية تطوير الجدارة الإستراتيجية المحافظة على مستوى الذكاء	نسبة العاملين الذين يمتلكون قابليات ومهارات رضاء العاملين دوران الأشخاص المهمين
٢- تكنولوجيا المعلومات تقدم تطبيقات لدعم الاستراتيجية تطوير بيانات العملاء ونظم المعلومات	تغطية المعلومات الاستراتيجية: نسبة العمليات المدعومة بالنظم التكنولوجية وفرة المعلومات عن العملاء مثل قواعد بيانات
٣- الثقافة المنظمة خلق ثقافة داخل المنظمة تؤدي إلى نجاح أهداف العاملين. مشاركة المعرفة حول افضل الممارسات	مسح ثقافة العاملين نسبة العاملين الذي لهم أهداف شخصية مرتبطة بإنجاز المنظمة. الممارسات الجديدة المتبنية

المصدر: بني مصطفى، المظفر اديب، (٢٠١٦)، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة في جامعة عمان العربية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، ص ١٩.
يبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها، مما يجعل الشركة تحاول تقليل هذه الفجوة من اجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق اعادة تدريب العاملين، وتحسين مستوى التكنولوجيا في الانظمة الموجودة بالشركة، وإعادة وصف الاجراءات التنظيمية داخل المنشأة ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب ان تنمو فيها الشركة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين^(٢٢).

رابعاً: البعد البيئي: تعد المواصفات العالمية لنظام الإدارة البيئية (ISO-14001) إحدى مكونات سلسلة عائلة المواصفة (ISO-14001)، وهذه الاخيرة طورت بواسطة (اللجنة الفنية 207) التابعة لمنظمة المقاييس الدولية، يهدف تزويد المنظمات

في جميع انحاء العالم بالمفاتيح الاساسية الإدارة البيئية^(٢٣)، إن أي منظمة يمكن النظر إليها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة^(٢٤)، إن من مسؤولية المنظمة تقديم خدمات للعاملين فيها والمتعاملين معها، وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، ولتحقيقها يجب توفير مختلف الخدمات اللازمة للدعم البيئي مثل حماية البيئة من التلوث وإدارة النظام البيئي ISO 14001، ودعم القطاع الصحي والتعليمي في المجتمع المحلي^(٢٥)، وهذه البعد هو منظور الذي ينبغي من ضمنه فهم التعريف الذي يقول ان الإدارة البيئية هي "إدارة الانشطة البشرية التي لها اثار مهمة على البيئة وتهدف إلى توفير حاجات بشرية اساسية في اطار الموارد الطبيعية وهو ما يحقق ان تكون التنمية على مدى الطويل وعلى أساس مستمر^(٢٦)، ويزداد الاهتمام بقوة في جميع منظمات الأعمال المتقدمة وايضا جميع الدول المتقدمة بأهمية وتأثيره^(٢٧).

خامساً: البعد الاجتماعي: يجب ان تساهم منظمات الاعمال في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض ان يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية فقط، ويختلف دور الاجتماعي للمنظمات وفق اعتبارات تطور قدرها من جانب، وازدياد الضغوط من فئات متعددة في المجتمع من جانب اخر، حيث ان تحريك عجلة التنمية في الدولة ليست مسؤولية الاجهزة الحكومية فقط، بل تتطلب تضافر جميع الاطراف وتكاتف كل الجهود لجعل المجتمع ينعم بأبسط حقوقه الاجتماعية، كما تحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا، نذكر منها:

١. زيادة في الارباح في الاجل الطويل، نتيجة رضا المجتمع والثقة بالمنظمة.
 ٢. تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الشهرة.
 ٣. تخفيض الاجراءات والتدخلات الحكومية (تقليل الضرائب).
 ٤. تجنب المشكلات المعقدة مع المجتمع وبالتالي فهي وسيلة وقائية.
- كما يجب ان يتناسب حجم الدعم من قبل المنظمات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة، ولخدمة المجتمع اشكال كثيرة ومتنوعة بتنوع الامجالات الاجتماعية. فقد تشمل هذه الخدمات: إنشاء مستشفيات أو صروح علمية، أو المساهمة في انشاء مدن سكنية لحل مشكلة الاسكان، أو رعاية مهرجانات وطنية أو اقامة دورات تدريبية

أو ايجاد فرص عمل ومحاربة البطالة أو اقامة نصب تذكارية في الشوارع الرئيسية، أو تقديم الدعم اللازم للجمعيات الخيرية التي تساعد الاسر الفقير ودورة الايتام وذوي الاحتياجات الخاصة، فكل ما سبق يعتبر شكلا من اشكال الخدمات العامة المقدمة للمجتمع من قبل المنظمات الناجحة، وهو واجب وطني وانساني^(٢٨).

ثالثا: منهجية الدراسة:

أ- مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع البحث: مجتمع البحث يتمثل في جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها^(٢٩) وتتمثل فئات مجتمع البحث في فئتين:

١. مدراء الإدارات العليا والوسطى بالمعامل الصناعية العراقية المتخصصة في صناعة الجلود.

٢. العاملين بالمعامل الصناعية العراقية المتخصصة في صناعة الجلود.

جدول رقم (٤) مجتمع الدراسة

المجموع	معمل صناعة الاحذية/ الكوفة	معمل الدباغة/ الزعفرانية	معمل بغداد/ الكرادة	التفاصيل
٩	٢	٣	٤	عدد أعضاء الإدارة العليا
٣٤	١٠	١١	١٣	عدد مدراء الادارات
٨٨	٢٥	٢٨	٣٥	عدد رؤساء الاقسام
٥٠٢٥	٨٩٦	٢٣٣٧	١٧٩٦	مسئولي الشعب والعاملين
٥١٦٠	٩٣٣	٢٣٧٩	١٨٤٨	عدد العاملين الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على قسم التخطيط في المعامل محل البحث.

٢. عينة الدراسة: تقسم عينة الدراسة إلى قسمين كما هو مبين أدناه.

١. عينة الدراسة (المدراء بالإدارة العليا والوسطى):

نظراً لأن مجتمع الدراسة متباين ومتعدد الفئات فإنه يتناسب معه العينة العشوائية الطبقية، ولتحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي في معامل الجلديات محل الدراسة تم استخدام معادلة ستيفن تامبسون وذلك علي النحو التالي:^(٣٠)

$$n = \frac{N \times p (1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p (1-p) \right]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦)

d: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠)

$$n = \frac{131 * 0.50 (1 - 0.50)}{\left[\left[131- 1 * \{ (0.05)^2 / (1.96)^2 \} \right] + 0.50 (1 - 0.50) \right]}$$

$$n = \frac{131 * 0.50 * 0.50}{\left[131 * (0.0025 / 3.841) \right] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{131 * 0.25}{\left[130 * 0.000651 \right] + 0.25}$$

$$n = \frac{32.75}{0.33463} = 98$$

وبالتالي فعينة المدراء بالإدارات العليا والوسطى في معامل الجلديات تساوي ٩٨ فرداً.

٢. عينة الدراسة (العاملين):

ولتحديد عينة العاملين استخدم الباحث نفس المعادلة لعينة العاملين في معامل الجلديات كما يلي:

$$n = \frac{5029 * 0.50 (1 - 0.50)}{[[5029 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\} + 0.50 (1 - 0.50)]}$$

$$n = \frac{270 * 0.50 * 0.50}{[5028 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{5029 * 0.25}{[[5028 * 0.000651] + 0.25]}$$

$$n = \frac{1257.25}{3.523228} = 357$$

وبالتالي فعينة العاملين في معامل الجلديات تساوي ٣٥٧ فرداً.
جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة نسبة وتناسب على المعامل الثلاثة

اجمالي العينة	الكوفة			الزعفرانية			الكرادة			التفاصيل
	العينة	النسبة	المجموع	العينة	النسبة	المجموع	العينة	النسبة	المجموع	
٩٨	٢٨	٠.٢٨٢	٣٧	٣١	٠.٣٢١	٤٢	٣٩	٠.٣٩٧	٥٢	المدراء بالإدارة العليا والوسطى
٣٥٧	٦٣	٠.١٧٨	٨٩٦	١٦٦	٠.٤٦٥	٢٣٣٧	١٢٨	٠.٣٥٧	١٧٩٦	عدد العاملين
٤٥٥	٩١		٩٣٣	١٩٧		٢٣٧٩	١٦٧		١٨٤٨	عدد العاملين الكلية

المصدر: من اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول رقم (٥) ما يلي:

١. عينة الدراسة معام الكرامة بلغت (٣٩) فردا من الإدارة العليا والوسطى، وعدد (١٢٨) فرداً من العاملين.
٢. عينة الدراسة معام الزعفرانية بلغت (٣١) فردا من الإدارة العليا والوسطى، وعدد (١٦٦) فرداً من العاملين.
٣. عينة الدراسة معام الكوفة بلغت (٢٨) فردا من الإدارة العليا والوسطى، وعدد (٦٣) فرداً من العاملين.

جدول رقم (٦) عينة الدراسة واستمارات الاستقصاء الموزعة والمعادة والصالحة

للتحليل

العينة	المجتمع	العينة	القوائم الموزعة	القوائم المفقودة	القوائم المستردة	القوائم غير الصالحة	القوائم الصالحة للتحليل
معام الكرامة	اداري	٥٢	٣٩	٦	٣٣	٤	٢٩
	عامل	١٧٩٦	١٢٨	٢١	١٠٧	٧	١٠٠
	كلي	١٨٤٨	١٦٧	٢٧	١٤٠	١١	١٢٩
معام الزعفرانية	اداري	٤٢	٣١	٧	٢٤	٣	٢١
	عامل	٢٣٣٧	١٦٦	٢٨	١٣٨	١٢	١٢٦
	كلي	٢٣٧٩	١٩٧	٣٥	١٦٢	١٥	١٤٧
معام الكوفة	اداري	٣٧	٢٨	٤	٢٤	٢	٢٢
	عامل	٨٩٦	٦٣	١٢	٥١	٥	٤٦
	كلي	٩٣٣	٩١	١٦	٧٥	٧	٦٨
الكلي	اداري	١٣١	٩٨	١٧	٨١	٩	٧٢
	عامل	٥٠٢٩	٣٥٧	٥٣	٢٩٦	٢٤	٢٧٢
المجموع		٥١٦٠	٤٥٥	٧٨	٣٧٧	٣٣	٣٤٤
نسبة الاستجابة والصالحة		٦٧%					

المصدر: من إعداد الباحث.

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- بعد التعلم والنمو:

البعد الأول: المكافأة المشروطة:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والرتبة للبعد الأول: المكافأة المشروطة

م	الأبعاد	الإدارة العليا والوسطى				التنفيذية والعمال		
		الرتبة	النسبي الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	النسبي الوزن	الانحراف المعياري
٢	تناقش الإدارة المرؤوسين في فكرة المكافأة المشروطة	٣	0.806	1.03	3.77	0.754	1.11	
٣	تكافئ الإدارة الموظف ذو الأداء الممتاز	٣	0.806	1.10	3.74	0.748	1.10	
٥	تبلغ الإدارة الموظفين عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقونها نظير جهودهم	٤	0.8	1.05	3.59	0.718	1.23	
١	تعبر الإدارة عن الرضا عندما يتمكن الموظف من انجاز ما يتوقع منه أن ينجزه	١	0.83	0.88	3.89	0.778	1.05	
٤	تتوخى الإدارة العدالة في توزيع المكافأة على العاملين	٢	0.812	1.02	3.68	0.736	1.12	
	البعد الكلي		0.81	0.92	3.73	0.746	0.98	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٦) ما يلي:

١- الإدارة العليا والوسطى:

- كانت أكثر الفقرات ممارسة في بعد المكافأة المشروطة هي الفقرة رقم (٤) ونصها "تعبر الإدارة عن الرضا عندما يتمكن الموظف من انجاز ما يتوقع منه أن ينجزه"، وقد احتلت الترتيب الأول بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ

(٨٣.١%)، وبمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٨٨)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- كانت اقل الفقرات ممارسة في بعد المكافأة المشروطة هي الفقرة رقم (٣) ونصها " تبلغ الإدارة الموظفين عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقونها نظير جهودهم"، وقد احتلت الترتيب الاخير بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٨٠%)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (١.٠٥)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه الفقرة.

٢- الإدارة التنفيذية والعاملين:

- كانت أكثر الفقرات ممارسة في بعد المكافأة المشروطة هي الفقرة رقم (٤) ونصها "تعتبر الإدارة عن الرضا عندما يتمكن الموظف من انجاز ما يتوقع منه أن ينجزه"، وقد احتلت الترتيب الاول بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧٧.٨%)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (١.٠٥)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- كانت اقل الفقرات ممارسة في بعد المكافأة المشروطة هي الفقرة رقم (٣) ونصها " تبلغ الإدارة الموظفين عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقونها نظير جهودهم"، وقد احتلت الترتيب الاخير بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧١.٨%)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.٢٣)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على هذه الفقرة.

٢- التحليل الوصفي لمحور الأداء الاستراتيجي:

يهدف التعرف إلى آراء أفراد عينة الدراسة (الموظفين بالإدارة العليا والوسطى، الموظفين بالإدارة التنفيذية والعاملين) حول واقع أبعاد الأداء الاستراتيجي " بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" في معالم الجدلية (معامل الكفاءة، الزعفرانية، الكوفة)، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الوزن النسبي والترتبة كما في الجداول التالية:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الوزن النسبي والرتبة لأبعاد محور الأداء الاستراتيجي

م	الأبعاد	الإدارة العليا والوسطى ن= ٧٢				التنفيذية والعمال ن= ٢٧٢			
		الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١	الاول: العملاء	١	0.822	0.93	4.11	١	0.744	0.98	3.72
٤	الثاني: العمليات الداخلية	٣	0.782	0.91	3.91	٤	0.72	0.98	3.60
٥	الثالث: التعلم والنمو	٥	0.77	0.98	3.85	٥	0.714	1.05	3.57
٢	الرابع: البيئي	٤	0.772	0.88	3.86	٢	0.734	0.99	3.67
٣	الخامس: الاجتماعي	٢	0.788	0.94	3.94	٣	0.73	0.97	3.65
	المحور الكلي		0.786	0.86	3.93		0.728	0.93	3.64

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الاحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٧) ما يلي:

١- الإدارة العليا والوسطى:

- كان أكثر أبعاد الأداء الاستراتيجي توافراً من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المعامل محل الدراسة هو الاول: العملاء وقد احتل الترتيب الاول بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٨٢.٢%)، وبمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٩٣)، مما يدل على وجود اتفاق عالي لدى فئة عينة الدراسة على واقع هذا البعد.
- وكان في الترتيب الثاني الخامس: الاجتماعي، بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧٨.٨%)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٩٤)، مما يدل على اتفاق فئة عينة الدراسة على هذا البعد.

٢- الإدارة التنفيذية والعاملين:

- كان أكثر أبعاد الأداء الاستراتيجي توافراً من وجهة نظر الإدارة التنفيذية والعاملين في المعامل محل الدراسة هو الاول: العملاء وقد احتل الترتيب الاول بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧٤.٤%)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٨)، مما يدل على وجود اتفاق لدى فئة عينة الدراسة حول واقع هذا البعد.
- وكان في الترتيب الثاني البعد الرابع: البيئي، بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧٣.٤%)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٩٩)، مما يدل على اتفاق فئة عينة الدراسة على هذا البعد.

- الإحصاء الوصفي للبيانات واختبار الفرض:

- الفرض الرئيس الاول:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الشرطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي، والبعد الاجتماعي).

جدول رقم (٨) مصفوفة علاقة ارتباط بيرسون بين المكافأة الشرطة وبين أبعاد

الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي الكلية	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	الأبعاد
.803**	.730**	.727**	.748**	.782**	.755**	المكافأة الشرطة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الاحصائي.

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط بيرسون عند مستوى 0.01.

* تشير إلى معنوية معامل الارتباط بيرسون عند مستوى 0.05.

يشير الجدول رقم (٨) إلى ما يلي:

- ان هناك علاقة ايجابية طردية بين بعد المكافأة الشرطية وأبعاد الأداء الاستراتيجي (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي، والبعد الاجتماعي) وكانت معاملات الارتباط تلك (٠.٧٥٥.**)، (٠.٧٨٢.**)، (٠.٧٤٨.**)، (٠.٧٢٧.**)، (٠.٧٣٠.**) على التوالي وهي دالة احصائياً عند مستوى ٠.٠١، وكان معامل الارتباط مع محور الأداء الاستراتيجي الكلي (٠.٨٠٣.**) وهي ايضاً دالة احصائياً عند مستوى ٠.٠١.
- ويشير ذلك إلى رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل ونصه " يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المكافأة الشرطية وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي، والبعد الاجتماعي)"

- الفرض الرئيس الثاني:

لا يوجد أثر إيجابي ومعنوي للمكافأة الشرطية على الأداء الاستراتيجي.

لاختبار هذا الفرض كوحدة وأحدة وبهدف التعرف على مدى وجود أثر ايجابي ومعنوي لأبعاد القيادة التبادلية على الأداء الاستراتيجي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Stepwise Analysis Multiple Linear Regression بطريقة وذلك.

والجدولين (٩)، (١٠) توضح ذلك.

جدول رقم (٩) نتائج تحليل معامل الارتباط، وتحليل التباين لاختبار أثر المكافأة

الشرطية على الأداء الاستراتيجي

رقم البعد	المتغير المستقل الداخل (أبعاد القيادة التبادلية)	R	R ²	F	Sig.f
المعامل مجتمعة					
٣	المكافأة الشرطية	٠.909	0.827	541.315	٠,٠٠٠**
معامل الكرامة					
٣	المكافأة الشرطية	٠.915	0.838	215.518	٠,٠٠٠**

معامل الزعفرانية				
٢	المكافأة الشرطية	0.895	0.801	٢٨٠.٤٨٥
معامل الكوفة				
١	المكافأة الشرطية	٠.889	0.808	٢٩٩.٣٦٣

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

** p<0.01 * p<0.05

يتضح من الجدول رقم (٩) الآتي:

بالنسبة للمعامل مجتمعة:

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين المكافأة الشرطية) من جانب والأداء الاستراتيجي من جانب آخر واسهمت قيمة بعد المكافأة الشرطية حيث هذه القيم معاً في تفسير (٨٢.٧) من التباين في المتغير التابع الأداء الاستراتيجي.

- ويوضح الجدول رقم (١٠) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار لأثر المكافأة المشروطة على الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (١٠) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر المكافأة المشروطة

على الأداء الاستراتيجي

التبني	النموذج	B	Beta	قيمة (T)	Sig.f
المعامل مجتمعة					
X ₃	المكافأة المشروطة	0.108		1.182	*،٠٠٤
	المكافأة المشروطة	0.144	0.154	3.680	
المعادل الانحدار:					
$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$ $Y = 0.310 + 0.915 X_1 + 0.327 X_2 + 0.144 X_3$					

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

** p<0.01 * p<0.05

يتضح من الجدول رقم (١٠) الآتي:

بالنسبة للمعامل مجتمعة:

- تؤكد إشارات المعاملات التأثير الإيجابي لأبعاد المكافأة الشريطية) على الأداء الاستراتيجي كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠٥)، وبالتالي هناك أثر للمكافأة الشريطية) على الأداء الاستراتيجي. وعليه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الاول ونصه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي للمكافأة الشريطية، على الأداء الاستراتيجي".

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

١. أكدت نتائج الدراسة الحالية على أن هناك قصور في ما يتعلق بتطبيق نظام المكافأة المشروطة حيث لا تتبنى المعامل هذه الفكرة كأحد الحلول وأيضاً لا تهتم المعامل بالتقييم بناءً على الابتكار والأفكار المستجدة.
٢. أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للمكافأة الشريطية على بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي، ، في معمل الكوفة، واختلفت النتيجة هنا بعض الشيء فقد اعطت قيادة معمل الكوفة تركيز أكثر أهمية لربط بعد المكافأة الشريطية مع تحقيق بعد التعلم والنمو،

ب- التوصيات:

- ١- ضرورة قيام الرؤساء والمدراء بالمعامل محل الدراسة بتقديم الدعم والمساندة والمشورة لمرووسيهم عند حاجتهم إلى ذلك، وعدم الانتظار حتى تتفاقم المشكلات وتصل إلى المراحل التي يصعب معها الحل.
- ٢- ضرورة ربط المكافأة المشروطة بالأداء الاستراتيجي بأبعاده الموجهة نحو العملاء، والعمليات الداخلية والنمو والبيئة والمجتمع ودراسة الاختلالات المحتملة.

٣- ضرورة العمل على دمج ممارسات المكافأة المشروطة بالأداء الاستراتيجي للتعرف على مواطن الاختلال، وإعداد البرامج الكفيلة بمعامل.

المراجع:

- (١) الضمور، ابتسام علي سلامة، (2010)، "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية"، *مجلة العلوم الادارية*، العدد(٢)، ص525.
- (2) Akhtar, Mohammad, (2018), "Managing strategic performance in a dynamic business environment: A study of two Indian oil companies", **Global Business and Organizational Excellence**, Vol. 37, No. 5, pp. 47-48.
- (٣) مرعي، كائنكان فواز عبد الحميد، (2008)، "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية"، أطروحة دكتوراة، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعه عمان العربية، عمان، الأردن، ص28.
- (٤) جاد الرب، سيد محمد، (2009)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار الكتب المصرية، ص295.
- (5) Zhu & W. C. & Irene & K. H. and Spangler & W. D., (2005), "Transformational leadership enhancing and organizational outcomes: The mediating role of human capital- human resource management", **The Leadership Quarterly**, Vol. 16, pp.39-52.
- (٦) الضمور، ابتسام علي سلامة، (2010)، "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية"، *مجلة العلوم الادارية*، العدد(٢)، ص525.
- (٧) جاد الرب، سيد محمد، (2016)، "مرجع سبق ذكرة"، ص ص555.
- (8) Mohammad Akhtar, Raj Kumar Mittal, (2015) "Implementation issues and their impact on strategic performance management system effectiveness – an empirical study of Indian oil industry", **Measuring Business Excellence**, Vol. 19, Issue: 2, pp.71.
- (9) Sushil -, Neetu Yadav Mahim Sagar, (2015) "Modeling strategic performance management of automobile manufacturing enterprises: An

Indian context", **Journal of Modeling in Management**, Vol. 10, Issue: 2, pp 201.

(10) Kevin Baird, (2017) "The effectiveness of strategic performance measurement systems", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 66, Issue: 1, pp4.

(١١) الصيادي، عامر سالم مصطفى، (2008)، "أثر متطلبات الرضا الوظيفي في الأداء الاستراتيجي – حالة دراسية في قسم الرعاية الصحية / دائرة صحة نينوى"، رسالة الدبلوم العالي لإدارة المستشفيات، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص19.

(١٢) الصيادي، عامر سالم مصطفى، (2008)، "مرجع سبق ذكرة"، ص21.

(١٣) البتناوني، علاء محمد، (2010)، "إطار مقترح لتفعيل استخدام القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية"، أطروحة دكتوراة، قسم إدارة أعمال، كلية تجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، ص342.

(١٤) صبح، محمود، (2017)، "مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي"، لا توجد دار نشر، ط1، ص٩.

(١٥) الصفو، رياض، (2009)، "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الدوائية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص63.

(١٦) خطاب، عايذة السيد والحبشي، حسنية محمد حسن، (2009)، "قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة"، المؤتمر السنوي الرابع عشر (الازمة المالية الاقتصادية العالمية وأثرها على قطاعات الاقتصاد القومي)، كانون الاول، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة.

(١٧) أبو مصطفى، ياسر على، (2013)، "إطار مقترح لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك الفلسطينية"، أطروحة دكتوراة، قسم إدارة أعمال، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، ص73-85.

(١٨) قحطان، منير مدهش، (2014)، "استخدام أسلوب التحليل الهرمي لتدعيم التكامل بين نظامي القياس المتوازن للأداء والتكلفة على أساس النشاط الموجة بالوقت بغرض تحسين" أطروحة دكتوراة، قسم إدارة أعمال، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، مصر، ص36.

(١٩) جواد، أحمد كاظم، جاسم، سيف علي، (2013)، "توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، مجلد (14)، عدد(1)، ص122.

(20) Ahmad, F. B. A. H., & Atieh, S. H., (2016), " Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality", *European Scientific Journal*, ESJ, Vol.12, No.31 p.313.

(٢١) علاوي، خضير مجيد، (2015)، "قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لمجموعة من شركات الصناعية في محافظة الديوانية"، *مجلة المثلى للعلوم الاقتصادية والادارية*، مجلد (٥)، عدد(٢)، ص146.

(٢٢) القضاة، عبدة محمد طعمية، (2016)، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة راس المال الفكري: دراسة تطبيقية على صندوق استثمار اموال الضمان الاجتماعي"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة جرش، عمان، الاردن، ص43.

(٢٣) صالح، احمد علي، (2011). "تقويم برامج التدريب البيئي في اطار المواصفات العالمية (ISO-14001): دراسة تجريبية"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين*، عدد(٢٥)، ص145.

(٢٤) جاد الرب، سيد محمد، (2013) "إدارة الابداع والتميز التنافسي"، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، ص176.

(٢٥) جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٧)، "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال المصرية"، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر ط٢، ص ١٨٥.

(٢٦) عباس، سحر قدوري، (2009)، "توظيف الإدارة البيئية في الوصول إلى التنمية المستدامة العراق نموذجا"، *مجلة كلية التراث الجامعية*، عدد(٥)، ص80.

(٢٧) جاد الرب، سيد محمد، (2009)، "موضوعات ادارية متقدمة"، دار الكتب المصرية، ص307.

(٢٨) علي، ايناس احمد اسماعيل ابراهيم، (2016)، "أثر إدارة التنوع في العلاقة بين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية للموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك المصرية الخاصة"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة اعمال، كلية تجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص57.

- (٢٩) محمود صادق بازرعة، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٩٤.
- (٣٠) سعود بن ضحيان، "دليل اختيار العينة"، القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر، ١٤٢٠ هـ.