

الفصل الأول : الإطار العام

1-1 مقدمة :

إنّ نشر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بصورة واسعة في قطاع الأعمال بغض النظر عن حجم الشركة أو أنها تعمل في القطاع العام أو الخاص وحتى في المنظمات غير الهادفة للربح (Ventana , 2008) ، أيضاً إستخدامات بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأصول غير الملموسة المتمثلة في : رأس المال البشري ، ورأس المال المعلوماتي ، ورأس المال التنظيمي (Marr & Adams, 2004) ، وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على عدد من العوامل الكمية والكيفية (qualitative and quantitative) التي تقود لمتابعة النتائج على المدى الطويل وتقييم أداء مدراء الشركات ، في حين أن نتائج المدى القصير قد تقود إلى حكم ضعيف على الأداء (Wyatt , 2004)، ولكن بالرغم من الإنتشار الواسع إلا أن العديد من المنظمات لم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحسين الأداء والبعض الآخر فشل في تطبيقها (Ventana, 2008) .

أيضاً يعتبر الإبداع التنظيمي بشقيه التكنولوجي والإداري ذو أهمية كبيرة للشركات الصناعية، خاصة مع التسارع التكنولوجي في منظمات الدول الصناعية من أجل الإستمرار على المدى الطويل ، ولكن الشركات في الدول النامية تعاني من تهديدات مستمرة نتيجة لضعف قدرتها على التحول ، وتطوير مناخ لدعم الإبداع ، وتعود ضعف مقدرة الشركات بالدول النامية على التحول لعدد من المعوقات المرتبطة بنواحي الإبداع الفني والإداري ، وترتبط هذه المعوقات بضغوط إضافية متعلقة بالنواحي الإقتصادية للدولة مثل معدلات الفقر العالية ، والفجوات الكبيرة في البنية التحتية ، والحاجة الملحة للنمو الإقتصادي وتوفير فرص العمل ، كل هذه العوامل جعلت المنظمات في الدول

النامية عبارة عن مستقبل للتكنولوجيا من الدول المتطورة صناعياً (Sagar & Bloomberg, 2010) ، تعاني المنظمات في السودان من العديد من معوقات الإبداع منها : معوقات ناشئة عن الفرد وتتمثل في المفاهيم الخاطئة حول الإبداع وحل المشكلات ، ومعوقات ناشئة عن البيئة التنظيمية وتتمثل في : التمسك بالأنماط المألوفة في أداء العمل وحل المشكلات، الخوف من الفشل، عدم التشجيع من المنظمة، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة ، عدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة، كذلك معوقات ناشئة عن البيئة الاجتماعية وتتمثل في : تكريس التقاليد وعدم السماح بالخروج عن المألوف ولو لغرض صحيح، النظر لمن يحاول أن يكون مبدعاً بشيء من التهكم، عدم تشجيع أو تنمية المناهج الدراسية وطرق تدريسها لملكة الإبداع (دراسة مختار، 2009).

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مشكلة البحث، تساؤلات البحث ،أهداف البحث، أهمية البحث ، مصطلحات البحث ، الدراسات السابقة وهيكل البحث.

1-2 مشكلة الدراسة :

تعتمد العديد من الشركات والمنظمات في عصرنا الحالي على الإبداع التنظيمي لما له من دور هام وأساسي في الإستمرار والبقاء ، وتزيد أهميته في القطاع الخاص لأنه مبني على الابتكار والتجديد سواء كان ذلك في المنتجات أو العمليات (الإبداع التكنولوجي) أو من خلال زيادة إبداع العاملين والإبداع التسويقي وتهيئة مناخ الإبداع والهيكل التنظيمي المناسب (الإبداع الإداري) في بيئة تتسم بالمنافسة والسعي لتقديم الأفضل والعمل على أرضاء حاجات الزبائن (إدارة العلاقات مع الزبائن) (Liu et al ,2010) .

ركزت الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي على الإبداع التنظيمي بصفة عامة كما في دراسة ((C.Sarros et al,2008) و (Read,2000) و (Soltani & Hosseini,2012) ، (Steiber,2012) و (Gumusluoglu&Ilsev,2009) و (Frambach & Schillewaert,1999) و (Crossan & Apaydin,2010) و (محسن والغالبى ، بدون تاريخ)) ، كما أن هنالك بعض الدراسات ركزت على الإبداع والمقدرات الإبداعية كما في دراسة ((FRUHLING & SIAU,2007) و (النجار ومكاوي,2010) و (Yang & Hsu,2010) و (عبد الرحمن,2008)) ، نجد أن هنالك دراسات أخرى ركزت على الإبداع التكنولوجي كما في دراسة ((العامري,2005) و (نصر الدين والزين، بدون تاريخ) و (الموسوي,2009)) ، في حين ركزت دراسة ((فلاق وبين نافلة,2010) و (إبراهيم، بدون تاريخ) و (جبر,2010) و (العجلة,2009)) على الإبداع الإداري ، أما دراسة (الشنطي,2006) فركزت على أثر المناخ التنظيمي وركزت دراسة (التميمي,2006) على الابتكار التسويقي . عليه تركز هذه الدراسة على إلقاء نظرة أكثر شمولاً فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي وأبعاده المختلفة.

بعد أن قدم كابلن ونورتين (Kaplan & Norton) مقالهما في عام 1992م عن بطاقة الأداء المتوازن، كانت تركز البطاقة على وضع الأهداف وتحديد المقاييس ،وأصبحت البطاقة من أكثر المفاهيم تبنيًا من قبل مدراء الشركات والمنظمات خاصة وأن المقاييس المالية تعاني من الكثير من القصور والمشاكل، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على حل هذه المشاكل وتركز على الإلتزان والربط بين رسالة وإستراتيجية المنظمة مع محاور البطاقة ، والنظر إلى أداء المنظمة من خلال المقاييس الموجودة داخل المحاور ومدى تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. و أشارت الدلائل أن 70% من الشركات المتوسطة والكبيرة في الولايات المتحدة وأوروبا تنفذ بطاقة الأداء

المتوازن تقريباً بالإضافة إلى العديد من الأقسام الحكومية (Karima et al , 2005) وبعد ذلك أستخدمت بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء ومن هذه الإستخدامات : ربط الأداء بالإستراتيجية، نظام إدارة الأداء الإستراتيجي، التركيز على الخرائط الإستراتيجية ، التركيز على الإدارة الإستراتيجية ونظام الرقابة، التقييم الإستراتيجي للأصول غير الملموسة ، التخطيط الإستراتيجي في مجال رأس المال الفكري... الخ (Brudan,2005).

إنحصرت الدراسات السابقة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كما في دراسة (Othman et al , undated study) و (Braam & Nijssen,2008) و (Chen,2004) و (Song, undated study) و (Garrison &Speed,2009) و (Mukhyi, undated study) و (Pessanha & Prochnik, undated study) ، في حين ركزت دراسات أخرى على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة كما في دراسة (عوجه،2010) و (Jovanović et al , 2008) و (Gordon & Fisher, undated study) . كما ركزت دراسة (Braam & Nijssen,2004) و (المدهون والبنطيحي،2013) و (Nayeri,2008) على إستخدام بطاقة الأداء المتوازن للإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ومعرفة الموقف الإستراتيجي. أيضاً نجد دراسات أخرى ركزت على تقويم الأداء في المنظمات كما في دراسة (أبو قمر،2009) و (Mistry & Nandram, undated study) و (Ababneh,2008) و (Willett,2003) و (Thomas,2007) و (Jyoti,2006) ، أما دراسة (Body,2008) فركزت على إختبار الفاعلية لمواقع الشركات الإلكترونية ، بينما ركزت دراسة (Linard&Yoon,2000) على تطوير بطاقة الأداء المتوازن الديناميكية. عليه تركز هذه الدراسة على إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإدارة الاداء بدلاً عن قياس الأداء ، كما ان معظم الدراسات تمت في دول متقدمة

والقليل منها في دول نامية، مع العلم أن تقدم الدول مرتبط باستخدام الأساليب المتطورة في الإدارة، مما دفع لإجراء هذه الدراسة ومعرفة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

على الرغم من أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي إلا أن هنالك عدم اتفاق حول اتجاه هذه العلاقة ، ففي مثل هكذا حالة يرى العالمان بارون وكيني (Baron &Kenly 1985) أن هنالك حاجة لإدخال متغير يصحح هذه العلاقة ، تم إختيار الثقافة التنظيمية الداعمة لما لها من دور هام في نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، أيضاً تحقيق النتائج الإيجابية مرتبط بوجود ثقافة داعمة في المنظمة منتشرة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا من العمل (Abdullah, 2013) ، كذلك تدعم الثقافة التنظيمية الداعمة الإلتزام بالإبداع التنظيمي والمحافظة عليه من خلال نشر القيم و نشاطات الابتكار (Russell, undated study) ، بالإضافة لذلك تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة دور رئيسياً يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة (Shahzad et al , 2012). ركزت الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية على علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة كما في دراسة (هدية،2013) و (Nikolić & Nastasić, undated study) ، في حين ركزت دراسة (العوفي،2005) و (ASTEGAR & AGHAYAN,2012) و (Meijen,2007) على علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي ، كذلك ركزت دراسة (عبيسات،2006) و (حريم والساعد،2006) و (Danaee et al, undated study) و (أبو حشيش،2011) على علاقة الثقافة التنظيمية ببناء المعرفة ، أيضاً عملت دراسة(الفرحان،2003) و (Mayne,2008) و(Tumbas &Schmiedel,2013) و (العاجز،2011) و (الخشالي والتميمي ،بدون تاريخ) على علاقة الثقافة التنظيمية بالتطوير الإداري

والمشاركة في إتخاذ القرار، بينما ركزت دراسة (Vadi et al, 2003) على الجماعية ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية ودراسة (BARBARS&DUBKEVICS,2010) وضحت النظريات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودراسة (الشلوي، 2010) درست العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي ، وركزت دراسة (العريفي، 2009) على علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي ودراسة (Judy e al ,2003) ركزت على علاقة حجم المنظمة بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

عليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما هو أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة للشركات الصناعية السودانية ؟.

1-3 تساؤلات الدراسة:

يمكن حصر تساؤلات الدراسة في الآتي :

- أ/ما مستوى الإهتمام بالإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ؟
- ب/ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية ؟
- ج/ما مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة في الشركات الصناعية السودانية ؟
- د/هل توجد علاقة إحصائية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ؟
- ه/هل هنالك أثر للثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ؟

1-4 أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة في الآتي :

- 1/ التعرف على مستوى الإهتمام بالإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.
- 2/التقصي عن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية.
- 3/ قياس مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة في الشركات الصناعية السودانية.
- 4/دراسة العلاقة بين مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية.
- 5/إختبار أثر الثقافة التنظيمية الداعمة في العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

5-1 أهمية الدراسة :

1-5-1 الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي :

- 1/ أن الكتب والمقالات حول موضوع الدراسة لا تزال قليلة خاصة في السودان حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا يزال في مراحله الأولى وجميع الشركات الصناعية السودانية تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطة الشركة .
- 2/ سعى الباحث في هذه الدراسة إلى ترجمة العديد من المصادر الأجنبية خاصة فيما يتعلق بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء وطرح العديد من التجارب الدولية الناجحة في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

3/المساهمة في معرفة مستوى إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن ، وأي المحاور الأربعة أكثر إستخداماً بالنسبة للشركات الصناعية السودانية .

4/المساهمة في معرفة العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية.

5/المساهمة في معرفة ما إذا كان للثقافة التنظيمية الداعمة أثر على العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

6/ تعد هذه الدراسة ركيزة ونقطة إنطلاق لإجراء بحوث مستقبلية حول أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية في ظل وجود ثقافة تنظيمية داعمة.

1-5-2 الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي :

1/ إن بيئة الأعمال الحالية تحتاج من المديرين بالشركات الصناعية السودانية إلى الدراية والحنكة في التعامل مع بيئة شديدة المنافسة خاصة من المنتجات القادمة من دول شرق آسيا والتي تتميز منتجاتها بقلّة أسعارها مقارنة بأسعار مثالتها المنتجة محلياً ، ولهذا كان لابد من الإهتمام بالإبداع التنظيمي في تلك الشركات .

2/ المساهمة في تعريف مدراء الشركات الصناعية السودانية بالأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ولإستخداماتها المختلفة .

3/ المساهمة في معرفة أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة في الشركات الصناعية السودانية ودورها في دعم الإبداع الإداري والتكنولوجي.

4/ الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات لمدرء الشركات السودانية فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

6-1 مصطلحات الدراسة :

1-6-1 بطاقة الأداء المتوازن :

- هي أداة تعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متكامل من مقاييس الأداء والتي تقدم إطار لقياس الإستراتيجية والنظام الإداري .وهي منهج يقود نحو تحسين أداء المنظمة من خلال إنتقاء الأهداف وبالتالي تحدد مقاييس محددة بدقة (Lawrence, 2001).

2-6-1 الإبداع :

- هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه (بديسي وآخرون ،2011).

3-6-1 الإبداع التنظيمي :

- هو تقديم أو تطبيق متعمد بصورة فردية أو جماعية أو منظمة للأفكار ، العمليات ، المنتجات والإجراءات، مرتبطة بالوحدة التي تبنتها ومصممة للاستفادة منها بصورة فردية ، جماعية ، المنظمة أو المجتمع (Mohammed ,2012) .

4-6-1 الإبداع الإداري :

- قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها(عطية، 2009).

1-6-5 الإبداع التكنولوجي :

- هو الإبداع الذي يركز على الجانب التكنولوجي والإختراع ،وإبداع المنتج وتحسين أساليب المنتج والعملية المتبناة من قبل الشركات (Mohammed ,2012) .

1-6-6 الثقافة التنظيمية :

- هي نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها(مروان، 2012).

1-6-7 الثقافة التنظيمية الداعمة :

- هي التي تتميز فيها بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها (العوفي ، 2005).

1-7 الدراسات السابقة :

1-7-1/الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن كأداة للأداء : تعددت الدراسات المتعلقة

بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها :

❖ دراسة (المدهون والبطنجي، 2013) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات و تقديم تصور مقترح لإعداد خطة إستراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن، وزعت إستبانة على 20 موظف، توصلت الدراسة إلى أن إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتعزيز اتجاهات العاملين في الجمعية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الايجابية نحوه، وزيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية خاصة التخطيط الاستراتيجي .

❖ دراسة (عوجة، 2010) بعنوان : العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة ،هدفت الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة ،أثبتت النتائج توافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة أيضاً بينت النتائج توافق عمليات الشركة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بإدارة الجودة الشاملة على مستوى المديرين في الشركة، الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة.أوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالتنسيق والتوازن مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واعتماد السيناريوهات باعتبارها أسلوب نوعي يساعد في تكوين تصور عما يكون عليه الحال ، كما اقترحت الدراسة مجموعة من المؤشرات الضرورية لدعم القيمة المستدامة للشركة منها اعتماد أسلوب التحليل الكمي في حساب الحصة السوقية المستقبلية للشركة المبحوثة لتحريك وضعها الحالي تجاه حالة مستقبلية.

❖دراسة (أبو قمر،2009) بعنوان: تقييم أداء بنك فلسطين المحدود بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ،هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن عن طريق إضافة محور خامس وهو المحور الاجتماعي والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها. أستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد ، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية ، كذلك الأهداف الإستراتيجية للبنك تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني أن البنك يطبق بطاقة الأداء المتوازن ، وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها كنظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك.

❖ دراسة (Garrison & speed,2009) بعنوان: بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وال خارطة الإستراتيجية لمستشفى ريبلي كنتري ممورل، هدفت هذه الدراسة إلى بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وال خارطة الإستراتيجية في مستشفى ريبلي كونتري ميمورل (Ripley County Memorial Hospital) ، وقد حددت الدراسة مجموعة من الخطوات التي بدأت منذ 2008 وهي : تقديم المشروع والعمل على تعزيز الإستراتيجية ، وضع الخرائط الإستراتيجية وتحديد البيانات المطلوب جمعها ، جمع البيانات والعمل على إعداد التقارير بصورة ربع سنوية ، التخطيط من أجل العمل على تحسين الأداء و متابعة الأداء. وقد عانة الإستراتيجية السابقة من نواحي القصور السبع الآتية أولاً : الجودة ، القيمة ، الخدمة والحاجات التفصيلية ، ثانياً : الإقتصادية ، ثالثاً : الإنتاجية ، رابعاً : تطوير العاملين، خامساً : التطوير التنظيمي ، سادساً : الإبداع، سابعاً : الابتكار. وإقتрحت الدراسة خارطة إستراتيجية جديدة وفقاً لمحاور بطاقة الأداء المتوازن ، وتم تحديد البيانات المطلوبة . أيضاً قدمت الدراسة رؤية جديدة حول المؤشرات حيث إقتрحت المؤشرات التالية :في النمو المالي تم إقتراح المؤشرات التالية :نمو العائدات كنسبة من إجمالي العائدات الكلية،النفقات كنسبة من عائدات المرضى ،المرتبات والأجور كنسبة من إجمالي النفقات التشغيلية، الساعات المدفوعة على حسب أيام إقامة المرضى .أما في العمليات الإدارية والطبية تم تقديم المؤشرات التالية :نسبة الديون المشكوك في تحصيلها ،الأموال المجموعة كنسبة من صافي الإيرادات ، دليل الحالات مقارنة بالحالات الحرجة، نسبة التقارير الطبية غير المكتملة.أما النمو والتعلم فيتم الإعتماد على مؤشر نسبة العاملين المفصولين بأي سبب من الأسباب.

❖ دراسة (Ababneh,2008) بعنوان: تقييم الأداء الشامل لقسم الجمارك الأردني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن هدفت هذه الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإطار بطاقة الأداء المتوازن لتقويم قسم الجمارك في الأردن ، حيث تعمل على تقويم الأداء المالي ، رضا الزبون ، العمليات الداخلية والنمو والتعلم في المنظمة ، تم قياس الأداء المالي من خلال إختبار الإيرادات والمصروفات ومعدل إيرادات الجمارك وإسهامها في الإيرادات المحلية خلال الفترة من (1996 م - 2005م). أما بالنسبة لمنظور الزبون أخذت عينة من (100) شركة ووكالة تمثل 20% من المجتمع لتقويم رضا الزبون عن الخدمة والإجراءات المقدمة من قسم الجمارك ، بالإضافة إلى عينة تتضمن (150) عامل بمركز الجمارك في عمان تم إستخدامها لتقويم العمليات الداخلية والنمو والتعلم في المنظمة، تم جمع المعلومات الثانوية من خلال الوحدات المختلفة للجمارك وتقارير البنك المركزي، أما المعلومات الأولية فتم جمعها من خلال إستبيانين تم تصميمهما بواسطة الباحثين. وجدنا أن الأداء المالي لقسم الجمارك إيجابي خلال فترة الدراسة (1996 - 2005) من خلال المبالغ التي تم جمعها بالدنانير الأردنية ، والإيرادات مقابل الإنفاق ، وإيرادات الجمارك ومساهمتها في الإيرادات المحلية، أيضاً الشركات والوكالات التي تتعامل مع قسم الجمارك أظهرت قدر معتدل من الرضا عن نحو الخدمات والإجراءات الجمركية ، أوضح التحليل أيضاً أن العاملين في قسم الجمارك لديهم مستوى معتدل من الرضا نحو العمليات الداخلية ونمو وتعلم المنظمة.

❖ دراسة (Braam & Nijssen, 2008) بعنوان : إكتشاف مستوى تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء ونظام للإدارة الإستراتيجية ،بالرغم من الحقيقة التي قدمها الأكاديميون والمحاسبون الإداريون حول بطاقة الأداء المتوازن ، لكن لا نزال نعرف القليل عن فعالية تنفيذ بطاقة الأداء

المتوازن كمقياس للأداء الشامل وأداة إدارية، في هذه الدراسة تم استخدام إطار روجر للإبداع التنظيمي للتمييز بين بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء وكنظام للإدارة الإستراتيجية، من خلال الدراسة التجريبية لـ 40 شركة هولندية ، أشار تحليل الانحدار إلى أن هنالك عناصر (مثل تضمين الإدارة العليا ، وتأثير القسم المالي) تلعب دوراً في تبني كلا النوعين لبطاقة الأداء المتوازن ، في حين أن العناصر الأخرى هي هامة فقط لبطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجية (مثل تضمين الإدارة العليا مشترك مع الدرجات العليا من المركزية والإتصالات المكثفة بين الأقسام تؤثر إيجابياً على تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجية في حين أن الرسمية تعيق نوع التبني)، وأخيراً هنالك بعض العناصر (اللامركزية وديناميكية سوق المنتجات) لا تؤثر على نوع بطاقة الأداء المتوازن المتبناة .

❖ دراسة (Body et al, 2008) بعنوان: تكيف بطاقة الأداء المتوازن مع الحكومة الإلكترونية، تم في هذه الدراسة اختبار فاعلية مواقع الشبكة المدعمة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة (الإبداع والتعلم ، العمليات الداخلية ، قيمة المستخدم المفترضة، النواحي المالية) من أجل تطوير أداء توصيل خدمة الحكومة الإلكترونية ، استخدمت الدراسة محتويات تحليلية لتحليل المعلومات التي تم التوصل إليها من (19) دولة من مدراء خدمة المستخدمين ، توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة مختلفة بين مدراء خدمة المستخدمين وتناسبها مع المستخدمين باستخدام عناصر بطاقة الأداء المتوازن ، حيث أن المواقع المعتمدة على ثلاثة عناصر من عناصر البطاقة الأربعة (الإبداع والتعلم ، العمليات الداخلية ، قيمة المستخدمة المفترضة) لديها تأثير إيجابي على أداء توصيل الخدمة إلكترونياً، أما المنظور المالي فهناك إختلاف لأن هنالك تقسيم رقمي بين الأجيال المتنوعة من

المستخدمين . أيضا توصلت الدراسة إلى أهمية استخدام المواقع الإلكترونية خاصة بالنسبة للمنظمات الدولية ، وأشار الباحثون إلى ضرورة إختبار النموذج وإجراء المزيد من البحوث.

❖ دراسة (Jovanović et al, 2008) بعنوان : بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التنفيذ المتوازي لبطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري وإستراتيجي ونظام إدارة الجودة من خلال مبادئ شهادة الأيزو 9000 ، توصلت البحث إلى أن كلا النظامين (بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة) تحت منظور الزبون ورضا العاملين والنمو والتعلم لها دور محدود في كلا النظامين ، بالتأكيد كلا النظامين يسعى إلى تحسين أداء الشركات ولكن بطاقة الأداء المتوازن من دون شك أداة تتضمن نظام إدارة الجودة . إن أساس بطاقة الأداء المتوازن التوجه نحو الإستراتيجيات الحالية مع التحديد الواضح لقياس الأهداف (تجيب عن أسئلة لماذا للأنشطة المختلفة)، في حين أن نظام إدارة الجودة يعرف المنهج لتحسين جميع أجزاء الشركة (يجيب على أسئلة كيف). كما أن قياس الآثار هو عنصر أساسي لمنهج نظام إدارة الجودة وتحسين تحقيق الأهداف على الفترات الطويلة ، ومن الناحية التطبيقية فإن تكاليف الجودة نادراً ما تحلل وأحياناً لا يمكن تحليلها. كذلك بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن فإنها أداة جيدة لملاحظة التحليل والآثار على الشركة لأن الخريطة الإستراتيجية تراجع جميع عناصر التطور في الشركة المرتبطة بالنتائج المالية والإستراتيجية ، بالرغم من الآراء الموجودة حول أن تنفيذ أحد النظامين يلغي الآخر ، وضح هذا البحث أن استخدام كلا النظامين لا يلغي أحدهم الآخر، لأن كل نظام يملأ الفراغات التي تحدث في النظام الآخر.

❖ دراسة (Nayeri et al, 2008) بعنوان : تقييم الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، هدفت الدراسة إلى التعرف على الموقع الإستراتيجي لـ (6) من الكليات الكبيرة لإدارة الأعمال في إيران بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وتم الإستفادة من نتائج الدراسة لتطوير خطط إستراتيجية لكليات إدارة الأعمال الإيرانية ، تم جمع البيانات من خلال الإستبيان، عملت الدراسة على مقارنة كليات إدارة الأعمال المختلفة وتوضيح أماكن القوة والضعف في منظورات بطاقة الأداء المتوازن .

❖ دراسة (Thomas NG et al , 2007) بعنوان: إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء المقاولين ، تم إجراء الدراسة لأن العديد من التقارير أشارت إلى إنخفاض مستوى جودة البناء والإنتاجية نتيجة لأداء المقاولين المنوط بهم إنهاء الأعمال ، ولم يتم الاهتمام بهم ولذلك كان لابد من تسهيل أعمالهم من خلال الإهتمام بتقويم الأداء ، حيث تحظى بطاقة الأداء المتوازن بأهمية كبيرة في تحسين جودة تقويم قرارات المقاولين ، أعتمدت الدراسة على أستبيان تم تصميمه من الآدبيات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن ، ويتكون الإستبيان من (10) محاور و (17) مؤشر كمي . خلصت الدراسة إلى نموذج لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء المقاولين ، وأشارة النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تساعد في ترشيد قرارات العمليات من خلال تقديم الخطوط الموجه والمعايير لمتطلبات الأداء لكل مستوى أداء ، وبالتالي تساهم في إزالة الإعتماد على الحكم الشخصي في ممارسات تقويم أداء المقاولين . أيضا ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في تصميم الأهداف لكل مستوى خلال الدراسة التطبيقية . تعتبر هذه الدراسة الركيزة للدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تطوير نماذج لبطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء المقاولين .

❖ دراسة (YEK et al , 2007) بعنوان: إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الجودة والأداء في معهد التعليم التقني، أجريت الدراسة على معهد التعليم التقني وهو المعهد الأول الذي يحصل على جائزة سنغافورا للجودة في أكتوبر 2005 م ، ويعتبر من المعاهد العالمية في التعليم والتدريب المهني ، يهتم المعهد بإدارة الجودة والأداء في التعليم المهني في سنغافورا ، حيث يقدم الخدمة لـ 23000 طالب ، إهتمت الدراسة بتعزيز الفهم لأفكار الجودة والأداء وكيفية إدارة المقاييس وتطبيق إدارة المعهد لنظام الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن ،تم وضع نموذج يحتوي على 12 هدف إستراتيجي و31 مقياس (مؤشر) كما في التقرير السنوي لبطاقة الأداء المتوازن في 2005 م لمعهد التعليم التقني، كشف الدراسة من خلال إستخدام معهد التعليم التقني لبطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري للرقابة والجودة أن هنالك مظاهر للتحسينات في الأداء والجودة في التدريب والتعليم التقني المقدمة من معهد التعليم التقني ، هذه التحسينات ملاحظة من الناحية الكيفية والكمية ، ويشير الباحثون إلى ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري للأداء والجودة في معاهد التدريب والتعليم التقني .

❖ دراسة (Jyoti et al, 2006) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء البحث والتطوير في المنظمة : نموذج مفاهيمي ، يعتبر البحث والتطوير أكثر أهمية خاصة في المنافسة المستقبلية ، في بيئة تنافسية تتسم بسرعة التغير وعدم الإستقرار ، حيث تسخر المنظمات الحكومية والخاصة الكثير من الأموال والموارد للبحث والتطوير ،ولكن لابد من تحسين الأداء بصورة مستمرة وتقييم أداء البحث والتطوير حسب الرؤيا والإستراتيجية الموضوعة ، عملت هذه الدراسة على إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقويم أداء البحث و التطوير في المنظمات.

❖ دراسة (Anand et al, 2005) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الهندية ، سعى الباحثون في هذه الدراسة إلى معرفة مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الهند ولكتشاف ما إذا كانت الشركات الهندية تستخدم المنظورات الأربعة للبطاقة ، تم تكوين إستبيان للحصول على البيانات ، إحتوى على 7 أسئلة و 106 جزء فرعي وجهت إلى المدراء في تلك الشركات وقد تم توزيع الإستبيان لـ 579 شركة في 30 أكتوبر 2002م ، إجابة 53 شركة على الإستبيان في 9 يونيو 2002م، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها : أن تبني بطاقة الأداء المتوازن بمعدل 42.3 في الشركات الهندية والتي تعتبر جيدة مقارنة بمعدل التبني في الولايات المتحدة (43.9). كذلك يعتبر المنظور المالي أكثر أهمية ، يليه منظور الزبون، ثم المساهمين ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم ، البيئة والنواحي الإجتماعية والعاملون. أيضاً الموازنات الرئيسية للإنفاق، وعائدات العلامة ، ومتابعة الحصة السوقية، والأرباح الرئيسية ووسائل تحويل التسعير والأدوات الأخرى في تقييم الأداء التي تستخدمها الشركات الهندية. بالإضافة إلى ذلك تعتمد الشركات الهندية على مؤشرات الأيزو 14000 في المنظور البيئي والإجتماعي لقياس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن . أيضاً أغلب الشركات إدعت أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يقود إلى فرص لتخفيض التكاليف في منظماتهم ، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء في المستويات الدنيا.

❖ دراسة (Chen et al , 2004) بعنوان: المنظمات المتعلمة وبطاقة الأداء المتوازن :شواهد من أستراليا ، ألقت الدراسة الضوء على التعلم التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن ، ووضحت أن هنالك رابطتين ، الأولى : بالرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن التعلم كجزء من منظور النمو والتعلم وتحافظ المنظمات على هذا المنظور فهل التركيز على التعلم في بطاقة الأداء المتوازن يحسن من

التعلم التنظيمي ؟ ثانياً : ضرورة الربط بين التعلم التنظيمي وقياس الأداء ، فالمنظمات التي تحرص على التعلم تحسن من تأثير بطاقة الأداء المتوازن . تم جمع البيانات في أغسطس 2003م عن طريق الاستبيان لـ (130) مدير من مدراء الشركات الكبرى كما وردت في قائمة سنة 2000م للشركات الكبرى في أستراليا ، كانت نسبة الردود (54.6%) وتم الإعتماد في التحليل على الارتباط القانوني (Canonical correlation) ، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين مستوى التعلم التنظيمي ومستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

❖ دراسة (Willett,2003) بعنوان: تكوين مواصفات للتقييم من أجل الحكم على فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في محلية حكومية كبيرة في أستراليا ، في سنة 1997م أراد المدير التنفيذي لمؤسسة حكومية محلية كبيرة في أستراليا استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأساس لنظام الأداء الإداري ، وقام قسم التخطيط في المؤسسة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، واستمر استخدام البطاقة كوسيلة لتقويم الأداء فقط حتى 2001م من دون أن تظهر في التقارير الرسمية . في هذه الدراسة سيتم التعرف على التقارير والتحليل للمواصفات التي تظهر في عملية التنفيذ ، وتتضمن تقويم العناصر المصممة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي : مقاييس الأداء المخطط تبعاً للإستراتيجية ، المجموعة الشاملة من المقاييس، التكامل الرأسي للوحدات الفرعية في بطاقة الأداء المتوازن ، التكامل الأفقي للنظم الموجودة حالياً ، تمكين العاملين ، التغذية العكسية والتكيف ، الإتصال والتعلم ، القيادة، الثقافة التنظيمية، السياسات التنظيمية، المنافع مقابل التكاليف . تم التقويم في الفترة من مارس 2000م إلى مارس 2002م . ولستخدمت الدراسة المقابلات الشخصية مع المدراء الإداريين وكذلك تمت الإستفادة من المستندات ، أتبعت الدراسة المنهج الكيفي. بينت الدراسة أن هنالك علاقة بين الإستراتيجيات ومستوى وحدات

الأعمال وهي محدد حرج في تصميم بطاقة الأداء المتوازن ،ومن الدراسة لوحظ أن وحدات الأعمال (الأقسام) لها إستراتيجيات مستقلة عن إستراتيجيات المؤسسة ككل ، ونتيجة لهذا ، فإن المؤشرات ليست فعالة وفشلت في ترشيد إستراتيجية الوحدات في المستويات المختلفة في المنظمة ، كذلك ألفت الدراسة الضوء على العلاقات الإعتماضية بين المواصفات المنفذة والتي يجب أخذها في الإعتبار لزيادة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن .

❖ دراسة (Linard&Yoon,2000) بعنوان: تطور ديناميكية الأداء التنظيمي لبطاقة الأداء المتوازن الديناميكية، ناقشت هذه الدراسة تطور بطاقة الأداء المتوازن الديناميكية لأحد الأقسام الحكومية ،الذي يعاني من محدودية مؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن وتحديد العلاقات الإعتماضية (Interrelationship) ، قدمت الدراسة أسلوب ديناميكية النظام بإعتباره الأسلوب الأنسب لتوفير التغذية العكسية اللازمة، كما هدف البحث أيضاً إلى التعرف على التفاعل والعلاقات السببية في المنظمة من حيث العمل المكثف والإنتاجية وأخلاق العاملين ، والتجديد وجودة المخرجات، والنماذج الفرعية وتطبيق المديرين لبطاقة الأداء المتوازن الديناميكية. خلصت الدراسة إلى أن الشرط في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن هو إطار الخطط الإستراتيجية الشاملة ، وكذلك لابد من إهتمام الإدارة العليا بتنفيذ التغيير وإلا ستكون ممارسات الإدارة محدودة .

❖ دراسة (Gordon & Fischer, undated study) بعنوان : هل يمكن لبطاقة الأداء المتوازن المساعدة الحقيقية في تحسين عالم الأعمال؟ أجريت الدراسة على مصنع للنسيج في المكسيك الذي يواجه المنافسة الدولية ويحتاج إلى حلول فعالة من أجل البقاء ، تحتاج الشركة إلى خطوات للتحسين المستمر ، بعد الدراسة تم إختيار بطاقة الأداء المتوازن من قبل الإدارة ، والتي أدت إلى تحسين أداء

الشركة في (كفاءة الإنتاج ،تكاليف الإنتاج ،معدل مراجعة المرور ،إحلال الوحدات ،وقت التسليم ، دوران العاملين ، الغياب ، تعطل الماكينات) بالإضافة إلى تعزيز الفاعلية والإتصالات والسلوك داخل الشركة.

❖دراسة (Mistry & Nandram ,undated study) بعنوان:علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء شركات التجارة الإلكترونية ، في هذه الدراسة تم إختبار نموذج الأعمال وأداء الشركة في مجال التجارة الإلكترونية ، تم تطوير مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية للتناسب مع شركات التجارة الإلكترونية ، وقد تم وضع نموذج تصنيفي لتلك الشركات ، وقد دلت النتائج أن النموذج التصنيفي مناسب مع الشركات لأنه يهتم بأبعاد عديدة .تم الحصول على المعلومات من بيانات تقويم التجارة الإلكترونية التي تم جمعها بواسطة المجموعة السوقية (intermarket group) لسنة 1999م ، جمعت معلومات عن المنظمات من حيث المواقع ،الإدارة ،التسويق ، البنيات التحتية في الإنترنت . شملت العينة 42 شركة تعمل في بيع المنتجات ، وتم ترتيب الشركات وفقاً للمستندات والخطط الإستراتيجية والتي تركز على أهداف الزبون والإبداع ومؤشرات أداء الشركة المستقبلي في الإستمرار والنجاح ، أشارت النتائج للعلاقة بين المصفوفة المالية وغير المالية في تقويم أداء الشركة المستقبلي في مجال المنافسة والتشغيل التي تعمل فيها شركات التجارة الإلكترونية . عملت الدراسة على ترتيب شركات التجارة الإلكترونية من خلال النموذج التصنيفي من الأفضل إلى الأسوأ.

❖دراسة (Mukhyi et al ,undated study) بعنوان : تحليل تزمز الزبون :منهج بطاقة الأداء المتوازن،دراسة حالة على سيارات بي تي هونداي في أندونيسيا ، كان أداء الشركة يعتمد على الأداء المالي فقط ، ولكن لابد من النظر إلى النواحي الأخرى لأن الأداء المالي فشل في تحديد مشكلة

الشركة ، ولهذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتلقي الضوء على النواحي المختلفة للشركة (المالية ، الزبون ، العمليات الداخلية للشركة ،النمو والتعلم) ، إهتمت الدراسة بتسليط الضوء على العناصر المسببة لسخط الزبون (عدم الرضا) من أجل إختبار البحث من حيث صدق الإستبيان والإعتمادية . بعد ذلك وزع الاستبيان على 200 مستجيب، وانحصرت أسئلة الإستبيان على سوء الإتصالات ، التذمر وسوء الخدمة ، الأسعار ، الجودة...الخ من العناصر التي تؤدي إلى سخط الزبون على الشركة ، توصلت الدراسة إلى أن عدم الإتصال الجيد ، وتقديم المنتجات والخدمات، والتذمر عقب الشراء تؤثر على عدم رضا الزبون ، أيضاً عدم إهتمام الشركة بتقديم أفضل الخدمات لها تأثير على عدم رضا الزبون ، مما جعل منتجات الشركة غير مرغوبة بالإضافة لإختلاف الأسعار والجودة...الخ . ونصح الباحثون الشركة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل زيادة رضا الزبون .

❖دراسة Othman, et al ,undated study بعنوان :دراسة حالة على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن :المشاكل الخفية ، جمعت هذه الدراسة من أجل إختبار تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الماليزية ، أجريت هذه الدراسة في مركز التدريب بشركة الإتصالات الماليزية ، تم جمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية مع المدراء التنفيذيين ، وخلصت الدراسة إلى أن الوسائل الإدارية بما فيها بطاقة الأداء المتوازن ليست العلاج الحاسم لكل الأمراض التنظيمية ، بالإضافة إلى حاجة المديرين إلى فهم المحددات وكيفية إكمالها من الأدوات الأخرى ، أيضاً كشفت الدراسة عن أهمية توفر نظام للمعلومات ونظام للمحاسبة حتى تستطيع الشركات وضع وتحديد المقاييس المالية المهمة ، بالإضافة إلى أن المدراء بحاجة لتكيف الظروف الداخلية للمنظمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ، كذلك لابد من تطوير قواعد تشجع على المشاركة والمبادرات.

❖ دراسة (Pessanha & Prochnik, undated study) بعنوان: آراء الممارسون على الإنتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن ، هذا البحث يوضح مسح لآراء الممارسون حول تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الخاصة وآراء المدراء البرازيليين من ثلاث شركات مختلفة (شركة التلغرافات (EMPTTEL) ، ومجموعة التأمين (GRUPOSEG) ، وبنك) ، كما إقترح كابلن ونورتون النموذج ، بعض الإنتقادات لم توجد في الشركات المعينة ، مثل الإتصال الواسع لبطاقة الأداء المتوازن مع العاملين وتكامل عملية الموازنة (لايزال حتى الآن) مع التخطيط الإستراتيجي ،قاد تحليل نموذج الإستبيان المكون من 18 سؤال إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية من قبل الممارسون والباحثون لمتابعة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات المختلفة ، وافق المديرون على الأقل على ثلث الإنتقادات ، على سبيل المثال وافق المقابلون أن سبب وتأثير إتجاهات العلاقات الخطية هو تبسيط الحقيقة ، أيضاً المقاييس المالية لا تزال أكثر أهمية من غير المالية ، تعتبر هذه الدراسة بداية من أجل إجراء بحوث أخرى .

❖ دراسة (Song et al , undated study) بعنوان: تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقويم تكنولوجيا الشركة في التجارة ،الغرض من هذه الدراسة هو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم التكنولوجيا في شركة تقنية حيوية ، من أجل تقويم الشركة كان لابد من تشخيص قيمة التكنولوجيا، هذا المنهج له محددات عديدة لنجاح التكنولوجيا التي توضع موضع التنفيذ مع التحول التكنولوجي ، هذه الدراسة توضح كيف يتم إختبار الظروف الفعالة لنجاح التحول التكنولوجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم تكنولوجيا ، تطبقاً للمنهج الجديد بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن للتحول التكنولوجي ، لدى الشركة (30) عامل وتنتج منتجات الأغذية الحيوية وتطوير عقاقير جديدة ضد السرطان، تريد

الشركة شراء تكنولوجيا جديدة من الجامعة ، وتهدف التكنولوجيا الجديدة إلى إنتاج أطعمة باستخدام تقطير الرماد (ash-distillation). إقترحت الدراسة منهج جديد لتقويم التحول التكنولوجي ، هذا المنهج يستخدم بطاقة الأداء المتوازن ، كذلك أوصت الدراسة بتطبيق هذا المنهج الجديد.

1-7-2/الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي: تعددت الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

(الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي) في المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها :

❖ دراسة (جبر،2012) بعنوان : الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية ، تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة وإستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الباقي (178) استبانة على المبحوثين . وقد تم توزيع الاستبانة على مدراء المدارس وتم استرداد (138) استبانة بنسبة استرداد % 77.5 ، توصل البحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً كما اثبت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس وبينت النتائج وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية. أوصت الدراسة بضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري احد عناصره المهمة وربط نظام التقييم بعملية التدريب .

❖ دراسة (Soltani & Hosseini,2012) بعنوان: العوامل الرئيسية المؤثرة على الإبداع التنظيمي في صناعة المواد الغذائية في الريف، عملت هذه الدراسة على فهم الإبداع التنظيمي والعوامل الرئيسية التي تؤثر على صناعات الأغذية الريفية في طهران - إيران ، وأشارت الدراسة أن المنظمات يجب أن تتكيف لكي تبقى في ظل المنافسة في بيئة تواجه تغيرات مستمرة بالإضافة إلى أن الإبداع في المنتجات والعمليات يزيد الإنتاجية لذلك لابد من الاهتمام به. بينت نتائج الدراسة أن التغيرات الجذرية أكثر من التغيرات الداعمة، وأن العوامل التي تؤثر في دعم الإبداع التنظيمي ذو مؤشر سلبي ، بينما تنوع المنتجات ومقدرة الشركة على إنتاج منتجات جديدة ذو مؤشر إيجابي. كما بينت النتائج أيضاً أن الصناعات الصغيرة أكثر مرونة وأقل بيروقراطية وأقل صرامة في اتخاذ القرارات ويمكنها الإستجابة بسرعة للفرص الجديدة والمهددات.

❖ دراسة (STEIBER,2012) بعنوان:الإبداع التنظيمي : مفاهيم التكوين ، المحافظة والإستدامة، الغرض من هذه الدراسة هو المساهمة في فهم كيفية إبتكار ونشر ولستدامة الإبداع التنظيمي الذي يساعد الشركات على التنافسية في الفترات الطويلة ، عملت الدراسة على استعراض الأدبيات المتعلقة بالإبداع التنظيمي في مختلف المنظمات المطبقة لبرامج الجودة الشاملة ونظام الإنتاج في شركة تايوتا ، تم جمع البيانات عن طريق المقابلة بالإضافة إلى الإستفادة من البيانات الثانوية ، من خلال التحليل تبين أن المفاهيم الثلاثة الإبتكار والنشر والإستدامة هي مفاهيم متكاملة وليست منفصلة ، واحدة من الأسباب أن الإبداع التنظيمي هو عملية إعادة الإختراع من خلال عمليات الإبتكار والنشر والإستدامة ، ومفهوم الإستدامة يعود إلى مسار التحسين ،وهذا المسار يعتمد مباشرة على الإبتكار والإستدامة في الإبداع التنظيمي داخل المنظمة . عملت الدراسة أيضاً على تكوين نموذج للمفاهيم الثلاثة من خلال

عملية من خمسة خطوات . والخطوات هي : الرغبة ، المرونة ، المحاولة الأولى ، التنفيذ والإستدامة .
وأي خطوة من هذه الخطوات تتأثر بثلاثة عوامل هي ، المجال الخارجي ، قنوات الإنتشار الفردية
وخصائص الإبداع . وتم إختبار النموذج على الإبداع التنظيمي في مشغل الإنترنت قوقل (Google)
وتبين من خلال الدراسة صدق النموذج المقترح .

❖ دراسة (النجار وملكاي،2010) بعنوان : نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظم المعلومات بأنواعها المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية المسجلة في بورصة عمان.حيث تمثلت نظم المعلومات في أنواع النظم المختلفة، في حين تمثلت مستويات الإبداع في الإبداع على المستوى الفردي، والإبداع على مستوى الجماعات، والإبداع على مستوى المنظمات.وقد شكلت عينة الدراسة (14)شركة تأمين تمثل (50 %) من مجتمع الدراسة البالغ (28) شركة تأمين مدرجة في بورصة عمان /سوق الأوراق المالية. وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: تبين أن مستويات الإبداع جميعها في شركات التأمين الأردنية قد تأثرت بأنواع نظم المعلومات ، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات الخاصة بشركات التأمين الأردنية أهمها: تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركات التأمين الأردنية لتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، مع ضرورة تبني استراتيجيات لرعاية المبدعين وترسيخ الفناعة لدى الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية بضرورة الاهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع على مستوى المنظمة ولاسيما الإستراتيجية منها، أيضا لابد من العمل على توفير موارد النظم المختلفة اللازمة لزيادة كفاءة نظم المعلومات المختلفة وفعاليتها وجعل الإبداع عملية متكاملة

ومستمرة ومتجددة تحقق التكامل بين مستويات الإبداع المختلفة و تعزيز مبدأ التعاون التنافسي بين شركات التأمين الأردنية.

❖ دراسة (فلاق و بن نافلة،2010) بعنوان: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) هدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لمدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيدا عن المحسوبية .

❖ دراسة (Crossan & Apaydin,2010) بعنوان : إطار متعدد الأبعاد للإبداع التنظيمي : مراجعة منظمة للأدبيات، أعتمدت هذه الدراسة على البحوث العلمية المرتبطة بالإبداع خلال 27 سنة وعملت على تكوين إطار شامل متعدد الأبعاد للإبداع التنظيمي وربطه بالقيادة والإبداع كعملية ونتيجة، حيث وضح النموذج أن القيادة على المستوى الشخصي أو الجماعي تؤثر على المستويات الإدارية بالتالي تؤثر على الأقسام وبالتالي تقود نحو تحقيق الإبداع في العملية من حيث (المستوى، الإتجاه ، الدليل ،

المصدر ،المكان والطبيعة) ويظهر الإبداع التنظيمي بعد ذلك كمرجع أو نتيجة من حيث (الشكل ، الأهمية ، الفائدة ،النوع والطبيعة) .

❖ دراسة (Yang & Hsu,2010) بعنوان : تخطيط العمليات التنظيمية ، الثقافة والإبداع ،هدفت هذه الدراسة إلى إكتشاف العلاقة بين تخطيط العمليات التنظيمية والثقافة والإبداع على أساس الدراسات السابقة ، وتم تكوين نموذج لثلاثة أنواع من تخطيط العمليات (الهيكلي ،تقنية المعلومات والتخطيط الإستراتيجي ،والثقافة التكيفية ذو التأثير الإيجابي التي لها أثر في تسهيل عملية إنتاج الإبداع، تم توزيع 175 إستبيان للشركات التكنولوجية المتطورة في تايوان، أوضحت النتائج أن هنالك تأثير إيجابي للتخطيط الهيكلي والإستراتيجي على الثقافة ولكن تخطيط تقنية المعلومات لم تظهر نفس الأثر ، وبينت الدراسة أيضاً أن الثقافة التكيفية لها تأثير مباشر على عملية الإبداع وبالتالي تأثر على بصورة غير مباشرة على عملية إنتاج الإبداع من خلال عملية الإبداع .

❖ دراسة (الموسوي،2009) بعنوان : تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، تناول البحث العديد من العوامل التقنية في الإبداع التكنولوجي ألا وهي: تصميم المنتج ،وتحسين المنتج الحالي ،وتصميم وتحسين العملية الإنتاجية فضلا عن دعم الإدارة العليا ، واستراتيجية الشركة تجاه الإبداع. أعتمدت الدراسة على مجموعة من البيانات والمعلومات من سجلات الشركة وأجريت المقابلات المهيكلة باستخدام قوائم الفحص والملاحظة الشخصية ومراجعة الوثائق لتحليل وتقويم البحث،توصلت الدراسة إلى أن الشركة تعتمد على الاتجاهات الرسمية كأساس لتصرف العاملين من خلال إتباع القواعد والإجراءات في إدارة العملية التنظيمية. وعدم إبداء الاهتمام الكافي إلى التحديث والأتمتة في منتجاتها ، وضعف الدعم

المادي والمعنوي والإسناد لأفكار العاملين ، مما يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في المساهمة لتطوير الشركة.أوصت الدراسة بضرورة تجاوز الأساليب التقليدية المتبناة حالياً من قبل إدارة الشركة والاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تحقق وفورات في الوقت والجهد.

❖ دراسة (العجلة،2009) بعنوان : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام(دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة) ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل (٣٠٥) استبانة ومن أهم نتائج الدراسة أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) ووضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين ،إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

❖ دراسة (Gumusluoglu & Ilsev,2009) بعنوان :القيادة التحويلية ، الإبتكار والإبداع التنظيمي، أفترض هذه الدراسة نموذج أثر القيادة التحويلية على كل من الإبتكار على المستوى الفردي والإبداع على المستوى التنظيمي،أختبر النموذج 163مبحوث ومدير في قسم البحث والتطوير في 43 شركة صغيرة لتطوير البرمجيات في تركيا ،أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية لها اثر واضح على الإبتكار على المستويات الفردية والتنظيمية ، أيضا بين التحليل أن القيادة التحويلية تأثر على الإبتكار لدى العاملين من خلال التمكين النفسي . أما على المستوى التنظيمي أوضحت نتائج تحليل الإنحدار أن

القيادة التحويلية مرتبطة إيجابياً بالإبداع التنظيمي المقاس بمعايير التوجه نحو السوق المعد للدول النامية وتطوير الصناعات الجديدة.

❖ دراسة (عبد الرحمن، 2008) بعنوان : واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر ، وقد تم إختيار عينة مكونة من (10) مؤسسات تعمل في مجال إنتاج منتجات عديدة مثل : اللبن والجبن ، المشروبات الغازية ، المفروشات ، صحن الغلال...الخ، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هنالك إهتمام من الدولة بسن القوانين التي تدعم ترقية الأداء بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة ، وإن العديد من وكالات دعم الشباب تسعى للاستفادة من مشاريع التطوير الأوربية ومشاريع الأمم المتحدة للتنمية ، وأن الإبداعات الذاتية يتم تمويلها عن طريق البنوك. وأوصت الدراسة بتوصيات عديدة أهمها : ضرورة تخصيص الحكومة لنسبة من الميزانية لتشجيع الإبداع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ، بالإضافة إلى التدريب على الابتكار وتحفيز المبدعين .

❖ دراسة (C. Sarros et al, 2008) بعنوان : بناء مناخ للإبداع من خلال القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية : سعت هذه الدراسة إلى ربط العلاقة بين القيادة التحويلية ، الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي على مجموعة من مدراء الشركات الخاصة في أستراليا، وتم توزيع 1158 إستبيان لكشف العلاقة بين القيادة التحويلية ومناخ الإبداع التنظيمي ومعرفة مدى دعم الثقافة التنظيمية للأداء التنظيمي والتنافسية ، ساهمت هذه الدراسة في كشف العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي ، ودلت

نتائج الدراسة على ضرورة ربط القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية من خلال عمليات وضع الرؤية الإستراتيجية أو على الأقل من خلال وضع توقعات الأداء المرتفع وتوفير الدعم الفردي للعاملين.

❖ دراسة (التميمي، 2007) بعنوان: أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الجوانب الملموسية، الإعتمادية، مدى الإستجابة، الأمان، التعاطف) في المصارف التجارية الأردنية، صممت إستبانة لجمع البيانات ووزعت على 520 مفردة، توصلت الدراسة على العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد جودة الخدمات المصرفية للمصارف، أيضاً وجود تأثير معنوي لعنصري الأفراد والإجراءات في كل من جوانب الملموسية، الإعتمادية، مدى الإستجابة والأمان ولكن لم يوجد تأثير معنوي فيما يتعلق بالابتكار التكنولوجي في كل من جوانب الملموسية، الإعتمادية، مدى الإستجابة والأمان. أيضاً بينت الدراسة أن العنصر الوحيد الذي له علاقة بعناصر جودة الخدمة هو الابتكار على مستوى الأفراد. أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الإختيار السليم للأفراد وتأهيلهم وأن تعمل إدارة المصارف على مواكبة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا.

❖ دراسة (FRUHLING & SIAU, 2007) بعنوان: تقييم مقدرة الإبداع التنظيمي وأثرها على مبادرات التجارة الإلكترونية، إستخدمت الدراسة المنهج الكيفي لدراسة المقدرة الإبداعية لمنظمتي وقياس الأثر الإبداعي في المبادرات، الإستراتيجيات والنتائج في مجال التجارة الإلكترونية، أستخدمت الدراسة نموذج إستراتيجية الإبداع لتحليل المقدرة الإبداعية للمنظمتين، ويحتوي نموذج إستراتيجية الإبداع على

العناصر التالية :مسئوليات الإدارة الداخلية (التنسيق بين العمليات ، مقاييس الأداء ، التعلم والتطور ، إنتشار شبكة التعلم ،المخابرات التسويقية) والعوامل الخارجية (المعرفة المرتبطة بالسلع والخدمات، تنسيق التعزيز السوقي ،صورة الحملات التسويقية ، المنافسة القيادية ،تكنولوجيا الإتصالات) . تم اختيار عينة الدراسة من أفراد المنظمين، وأشارت النتائج أن أحد المنظمين أكثر إبداعاً من الأخرى في مجال المقدرة الإبداعية وبالتالي أكثر نجاحاً في المبادرات الإبداعية .

❖دراسة (الشنطي،2006) بعنوان : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف علي مستوى أداء الموارد البشرية. تم تصميم استبانة لإستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية ،وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء،أيضاً أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار ،أوصت الدراسة بالاهتمام بالهياكل الإدارية للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار علي أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية،أيضاً أوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو

اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات ووجود معايير تضمن سلامة التطبيق.

❖ دراسة (العامري، 2005) بعنوان: العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي : دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، تتناول هذه الدراسة واقع نشاط الإبداع التكنولوجي في عينة من الشركات الصناعية الأردنية (45 شركة) من التي تعمل في قطاعات مختلفة . وقد تم فحص العلاقة بين بعض الخصائص التنظيمية (الخبرة، الحجم، القطاع الصناعي، ووجود قسم للبحث والتطوير وعدد المنتجات) وبعض العوامل الفنية وكذلك بعض العوامل التنظيمية وبين الأنواع الأربعة من الإبداع التكنولوجي ، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين عمر المنشآت الصناعية وتحقق الإبداع التكنولوجي، أي أنه كلما كان عمر الشركة طويلاً حققت إبداعات أكثر ، أيضاً أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة والإبداع التكنولوجي سواء كانت الشركة كبيرة ، متوسطة أو صغيرة الحجم. كذلك كانت العلاقة ضعيفة وغير معنوية بين القطاع الصناعي الذي تعمل فيه الشركة الصناعية والإبداع التكنولوجي أي أن كون الشركة تعمل في قطاع الصناعات الدوائية أو الغذائية أو الكيماوية أو غيرها لا يؤثر في إبداعها التكنولوجي ، بينت نتائج التحليل علاقة قوية بين وجود قسم للبحث والتطوير وبين الإبداع التكنولوجي والعلاقة إيجابية بين عدد المنتجات وبين تحقق الإبداع التكنولوجي فكلما زاد عدد المنتجات توافرت إمكانية لتحسينها أو تغيير خصائصها.

❖ دراسة (Read, 2000) بعنوان : محددات نجاح الإبداع التنظيمي : مراجعة للبحوث الحالية ، الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الإبداع التنظيمي، واعتمد البحث على الأدبيات من البحوث

الأكاديمية التطبيقية وأوراق العمل (20 دراسة)، هدف البحث إلى فهم الوضع الراهن للبحوث من خلال تجميع وتحليل الأوراق العلمية وتحديد المعوقات لنجاح الإبداع، بالإضافة إلى تحديد المؤثرات الإيجابية على المنافسة والربحية من أجل تطوير الإبداع. أوضحت من البحوث أنها تركز على الإبداع التنظيمي وقطاع التصنيع وأعتمدت على أسلوب الاستبيان والمقابلات ، بالإضافة إلى أن محددات الإبداع التنظيمي تم تحديدها على الأساس التنظيمي الكلي مثل دعم الإدارة لثقافة الإبداع، التركيز على الزبون /السوق ، والمستويات المرتفعة للاتصالات/ شبكة الأعمال الداخلية والخارجية ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تكوين نموذج متكامل للإبداع يأخذ في الاعتبار الأبعاد الأساسية والقاء نظرة شاملة على المنظمات ، وعلى المدراء الإهتمام بالإبداع كعملية إدارية تعمل على تحديد المحددات المرتبطة بمجال عمل الشركة ومقاييس الأداء التي تحدد المساهمة في الإبداع .

❖ دراسة (Frambach & Schillewaert,1999) بعنوان : تبني الإبداع التنظيمي :إطار متعدد المستويات للمحددات والفرص للبحوث المستقبلية ،هدفت الدراسة إلى تكوين إطار لتبني الإبداع التنظيمي خاصة مع تزايد الإهتمام بتبني الإبداع في أدبيات التسويق والإدارة في الآونة الأخيرة ، وركز الإطار على مستويين هما: المستوى الكلي للشركات حسب (المحاسن ،الملائمة ، التعقيد ، التجريبية ، الملاحظة وعدم التأكد) وعلى المستوى الفردي للتبني من قبل الشركة حسب (الحجم ، الهيكل ، إبداع المنظمة والملاح الإستراتيجية)، وأخذ النموذج في الاعتبار الجهود التسويقية والنواحي الإجتماعية والبيئية .

❖ دراسة (إبراهيم،بدون تاريخ) بعنوان: إدارة الإبداع وتحديات العولمة (منظور نفسي -سلوكي) ، تركز هذه الدراسة على نقاط رئيسة ترتبط بتنمية مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع العولمة بما في ذلك

التركيز على دور العلوم النفسية والسلوكية في تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات الإنتاجية والاجتماعية والعلمية. وقد تطلب ذلك الاستناد على منهج دراسة نماذج من البحوث والإستراتيجيات الإدارية التي لجأت لها المؤسسات الكبرى في العالم لتحقيق أهدافها الإبداع وقدراتها على الابتكار والتجديد مثل: مايكروسوفت "و" فيوجي و ثري إم (3M) ، وهيويت -باكارد (Hewelt Packard)، وانتويت (Intuit) ، و كانون Cannon ، إل جور (W. L Gore)، و أي بي إم (IBM) ومن خلال ذلك أمكن التعرف على مفهوم الإدارة الإبداعية ، والخصائص المطلوبة في النظم الإدارية لتحقيق مناخ إبداعي، بالتركيز على نظم العلاقات الاجتماعية في داخل المؤسسات الاجتماعية، ونظم التوظيف التي تتبعها، وما تتبناه من مفاهيم وتصورات إدارية خاطئة عن الإبداع والابتكار. ثم أخيراً قدمت هذه الدراسة توصياتها بشأن تنمية التوجهات الإبداعية إدارياً.

❖ دراسة (محسن والغالبى، بدون تاريخ) بعنوان : سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية) ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية (Zain, Orange, Umniah and Xpress) ، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي وتكونت العينة من رؤساء الأقسام والإختصاصيين العاملين في هذه الشركات من مختلف الأختصاصات والبالغ عددهم (120) ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، كذلك مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع ، فضلاً عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الإستتارة الفكرية ،الإعتبارية

الفردية ،التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

❖ دراسة (نصر الدين و الزين ،بدون تاريخ) بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ،قامت هذه الدراسة على مدى الإعتماد على اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث تم توزيع استبيان على 160مؤسسة اقتصادية تنتمي إلى ثمانية فروع وهي: الصناعة الغذائية ، كيمياء وصيدلة ، البناء والنجارة ، الميكانيكا ، إلكترونيات وكهرباء ، صيانة وخدمات ، صناعات حديدية وتعددين ، وخلصت الدراسة إلى إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة. والنظر إلى الإبداع كبعد إستراتيجي لا غنى عنه حتى تستطيع المنظمة أملاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

1-7-3/الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية : تعددت الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

في المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها :

❖ دراسة (هدية،2013) بعنوان : آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (تصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ،إعتمد الدراسة على الإستبيان لجمع البيانات ، وتم توزيع

(262) إستبانة على الأفراد المبحوثين ،بينت نتائج الدراسة أن المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي ، الأنظمة والإجراءات ،الحوافز المعنوية والمادية والمكافآت ، العاملون ، القادة) سجلت درجة عالية من الأهمية حسب وجهة نظر أفراد العينة لبناء الثقافة الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة حول أهم آليات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي للإختلاف في المتغيرات :المؤهل العلمي ، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة ، التدريب في مجال الجودة الشاملة. أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أهم آليات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي للإختلاف في متغير الجنس لصالح الإناث .أوصت الدراسة بضرورة التوعية إلى أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة من أجل تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .

❖ دراسة (Tumbas & Schmiedel,2013) بعنوان : تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة العمليات بالشركات، زاد في السنوات الأخيرة الإهتمام بالبحوث الرامية لفهم إدارة العملية الإدارية بما فيها نظم المعلومات ، هذا الإعتقاد أعتبر أن العوامل التنظيمية مثل التخطيط الإستراتيجي ، المتابعة، العاملين والثقافة هي أهم مكونات العملية الإدارية قبل تقنية المعلومات والأساليب ،خاصة مع زيادة ملاحظة دور الثقافة التنظيمية الهام في النجاح وتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية، هدفت البحوث السابقة إلى إختبار أي القيم الثقافية تعمل على تحديد البيئة الداعمة من أجل تحقيق أهداف العملية الإدارية وكيفية قياس القيم، ولم تهتم البحوث السابقة بالثقافة التنظيمية الداعمة ، بالإعتماد على الأدبيات تم إجراء الدراسة على مزودي برامج تقنية المعلومات الدوليين من أجل فهم هل بإمكان

استراتيجيات المنظمات تنفيذ وتطوير ثقافة داعمة تتناسب مع منهج العملية الإدارية ،أيضاً توجيه البحوث المستقبلية المتعلقة بأهمية إدارة العملية الإدارية.

❖ دراسة (RASTEGAR & AGHAYAN,2012) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كان الغرض من الدراسة هو توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في عينة من معاهد التعليم والتدريب بإيران، وأوضحت النتائج أن المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في مستوى التعليم ، الحالة الإجتماعية و الخبرات الوظيفية ليس لديها تأثير واضح على الالتزام التنظيمي، ولكن النتيجة الأساسية لهذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة والمبدعة لها علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي، أيضاً أظهرت النتائج ضعف العلاقة بين بيروقراطية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

دراسة (هدية،2013) بعنوان : آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (تصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ،إعتمد الدراسة على الإستبيان لجمع البيانات ، وتم توزيع (262) إستبانة على الأفراد المبحوثين ،بينت نتائج الدراسة أن المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي ، الأنظمة والإجراءات ،الحوافز المعنوية والمادية والمكافآت ، العاملون ، القادة) سجلت درجة عالية من الأهمية وجهة نظر أفراد العينة لبناء الثقافة الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة حول أهم آليات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي للإختلاف في المتغيرات :المؤهل العلمي ، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة ، التدريب في مجال الجودة الشاملة. أيضاً توجد فروق ذات دلالة

إحصائية حول أهم آليات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي للإختلاف في متغير الجنس لصالح الإناث .أوصت الدراسة بضرورة التوعية إلى أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة من أجل تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .

❖ دراسة (أبو حشيش،2011) بعنوان : الثقافة التنظيمية المعرفة وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، تم جمع البيانات بواسطة إستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات ، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (98) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة التي تبلغ قوامها (306)عضوا . توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة وذلك بوزن نسبي قدره. 57.76%، وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى ضعيف كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية وذلك بوزن نسبي قدره 59.10،أيضاً بينت الدراسة أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائد في الجامعة .

❖ دراسة (العاجز،2011) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة ،لجأ الباحث إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم إستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الإستبانة على جميع الموظفين والإداريين المتعاملين بإسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية

والتعليم العالي والبالغ عددهم (294)، تم إسترداد (247) إستبانة ، وتم إستبعاد (6) إستبيانات لعدم تحقق الشروط المطلوبة وبذلك يكون عدد الإستبيانات الخاضعة للتحليل (241) إستبيان بنسبة 81.9%. خلصت الدراسة إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي ، كذلك لا يتاح للموظف المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله من دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ، أوصت الدراسة بالإهتمام بالإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات .

❖ دراسة (DUBKEVICS& BARBARS,2010) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية ،هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على النظريات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتحليل أثرها على إحدى المنظمات في لاتفيا ، تم إستخدام الإستبيان في هذه الدراسة وتم إجراء الإختبار المبدئي له لمعرفة مدى الحاجة لإهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية كمقياس لتطور الموارد البشرية، بالإضافة لذلك لابد من التعرف معرفة دور الثقافة في فاعلية المنظمات ، تم الإعتماد على الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية : الثقافة هيكلية ، ثقافة السوق والثقافة البيروقراطية.أوضحت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة ذات مستوى عالي وتلعب دوراً فعال في زيادة مقدرة المنظمة التنافسية .

❖ دراسة (العريفي،2009) بعنوان: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة على عينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية)، هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثيرها هذه الأنماط في رضا العاملين ،وأخذت الدراسة في الإعتبار المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (السن ، الخبرة ، المستوى الإداري) كمتغير

معدل .شملت الدراسة خمس منظمات تعمل في مجال التأمين ،بلغ حجم العينة (142) فرد .
أوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة هي الأعلى في التطبيق تليها ثقافة الإستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة ، كما أشارت النتائج أن مستوى الرضا أعلى من المتوسط ، كذلك بينت الدراسة ان العوامل الديمغرافية والتنظيمية لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي ، وقد أشارت التوصيات إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات وإعطائها إهتماماً عالياً وعمل توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

❖ دراسة (Mayne, 2008) بعنوان: بناء ثقافة تقييمية من أجل التقييم الفعال للإدارة ، أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التقييمية الضعيفة قد تؤثر على بناء التقييم الفعال لنتائج العمل الإداري ، أن المنظمة يمكن أن تقاد لبناء ثقافة داعمة وتقييمية وكل ذلك لابد أن يكون في ظل توفر معلومات عن الأداء من أجل التوجيه الإداري وتوصيل البرامج والخدمات لمثل هذه التقييم في المنظمة ، حتى الآن تعمل الجهود في المنظمات على بناء نظم للقياس والتقارير وتعزيز مقدرات العاملين ولكنها لا تولي الثقافة التقييمية إهتمام ، أن جهود بناء النظم والمقدرات ليست كافية من أجل الممارسة الإدارية الفعالة.من أجل تطوير ثقافة تقييمية في المنظمة لابد للإدارة العليا من تشجيع ودعم وتنفيذ هذه الثقافة حتى تحافظ على المنظمة .

❖ دراسة (MEIJEN, 2007) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي،هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين لإحدى المنظمات ،من أجل تحقيق ذلك تم توزيع إستبيانات 148 إستبانة لمعرفة آراء العاملين مع الأخذ في الإعتبار مستوى إدراكهم للثقافة التنظيمية السائدة ،توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:إن الثقافة السائدة المسيطرة هي

ثقافة القوة ، في حين أن الثقافة التنظيمية المفضلة التي ينبغي أن تسيطر هي الثقافة الداعمة، وهناك فجوة في الثقافة التنظيمية بين الموجودة والمفضلة في المنظمة المعنية ،وأن الإلتزام التنظيمي في المنظمة هو إلتزام عادي ، أيضاً بينت الدراسة أن هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين ،وليس هنالك علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية المفضلة والإلتزام التنظيمي للعاملين ، كذلك ليس هنالك علاقة واضحة بين الفجوة في الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي . كما أنه لا توجد علاقة واضحة بين المتغيرات الشخصية والثقافة التنظيمية السائدة ، ولكن هنالك علاقة بين المتغيرات (القسم الذي يعمل فيه المستجيب ومستوى التعلم) والثقافة التنظيمية المفضلة . وأخيراً أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها أثر واضح في الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة التي أجري عليها البحث وبالتالي يؤثر في تسليم الخدمة بها .

❖ دراسة (حريم و الساعد،2006) بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة في القطاع المصرفي الأردني، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين ، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف ،تم تطبيق الدراسة على تسعة مصارف تعتبر الأكبر حجماً والأقدم عمراً من بين 17 مصرفاً في الأردن ، قام الباحثان بتطوير إستبيان لأغراض هذه الدراسة وتم توزيعها على (550) مبحوثاً ، تم تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية كالآتي : الثقة ، الثقافة الجماعية / التأزرية ،الرؤية المشتركة ،اللغة والقصص المشتركة ، ممارسة الإدارة والمعايير الثقافية ،أما بناء المعرفة فيتمثل في:تبادل الموارد البشرية ،المعلومات والأفكار ، تبادل الخدمات ، تقديم المساعدة وتكوين فريق العمل. خلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة أعلى من المتوسط في المصارف

الأردنية ، وبيّنت الدراسة أيضاً أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة ، وأن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تبادل الموارد بدرجات متفاوتة ، كما أوضحت الدراسة أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر ، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد ، وقد تضمنت الدراسة العديد من التوصيات الرامية إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل .

❖ دراسة (عبيسات ، 2006) بعنوان : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية ، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة ، هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة . وزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (40) شخصاً . وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (35) إستبانة . حددت الدراسة الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية بستة أبعاد هي : الثقة ، الثقافة الجماعية ، الرؤية المشتركة ، اللغة والقصص والروايات المشتركة ، ممارسات الإدارة ، المعايير الثقافية . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة إلى الاعتقاد بأن مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضاً بل هو أعلى من المتوسط بقليل ، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية ، كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين لا يختلف باختلاف كل من الوظيفة و العمر والمؤهل العلمي .

❖ دراسة (العوفي، 2005) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، سعت الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق في مدينة الرياض، أيضاً معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بها ، توصلت الدراسة إلى أن قيم الثقافة التنظيمية ذات مستوى متوسط ، وهناك ارتباط قوي بين قيم الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، أيضاً بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي .

❖ دراسة (الشلوي، 2005) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية وكذلك الإنتماء التنظيمي لمنسوبيها . توصلت الدراسة إلى أن هنالك درجة مرتفعة بين أبعاد الثقافة التنظيمية لإستجابات المنسوبين ، وكذلك هنالك أيضاً درجة مرتفعة لأبعاد الإنتماء التنظيمي بين المنسوبين داخل الكلية ، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإنتماء التنظيمي فيما يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية ، في حين اثبت الإختبارات وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإنتماء التنظيمي.

❖ دراسة (الفرحان، 2003) بعنوان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري لمؤسسات القطاع العام (دراسة تحليلية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردنية ، ودراسة العلاقة بينهما ، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات ، تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (400) موظف على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية

والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات ، تبين من الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية ،قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط ، قيم النمط الحر) والتطوير التنظيمي (إعادة الهيكلة ،تبسيط الإجراءات ،تفويض الصلاحيات ،تطوير التشريعات والأنظمة ،تنمية القوى البشرية ،وصف وتصنيف الوظائف ،التكنولوجيا) تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة ،أيضاً بينت الدراسة وجود علاقة معنوية مقارنة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده ،كذلك هنالك علاقة معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك أبعاد التطوير الإداري ، وأختلفت النتائج باختلاف أحجام المؤسسات.

❖ دراسة (Judy H et al,2003) بعنوان : آثار الحجم: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأسترالية الصغيرة ،المتوسطة والكبيرة، بالرغم من كثرت البحوث عن الثقافة ولكن القليل من البحوث التطبيقية إختبرت الثقافة وفقاً لحجم المنظمة ، تم إستخدام مسح واسع النطاق في هذه الدراسة لـ 1918 مدير في الشركات الأسترالية باختلاف احجامها حوال إدراكهم للثقافة في منظماتهم ، توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة (أقل من 100 عامل) أكثر محافظة على الثقافة الداعمة ،التنافسية ،الإبتكار،الأداء والإستقرار من المنظمات الكبيرة ، أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث فيما يتعلق بمكونات الثقافة التنظيمية ، وأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام ، القيادة والمعرفة في الشركات الأسترالية صغيرة الحجم .

❖ دراسة (Vadi eta l,2002) بعنوان :الجماعية ودورها في الثقافة التنظيمية، سعت الدراسة إلى معرفة كيفية تشكيل التوجه الجماعي (العائلة ،الترايط، التماسك) للثقافة التنظيمية في ظل إختلاف الخصائص الشخصية والعرقية ، حيث أن الجماعية تدفع العاملين للتفكير في انفسهم كأجزاء مختلفة

متعاونة تعمل سويًا للحفاظ على السلوك ،القواعد ،الواجبات والإلتزام بقيم الجماعة ،إن التوجه الجماعي يؤثر علي سلوك المنظمة بجانب التأثير على المواقف الإجتماعية ، تم إجراء الدراسة على 1328 عامل في 18 منظمة في استونيا مع الإحترام لتوجههم نحو الثقافة التنظيمية والجماعية ، كشفت الدراسة عن إستقلالية المتغيرات الديمغرافية الإجتماعية ،أيضاً هنالك علاقة بين التوجه الجماعي وقبول العاملين لأهداف المنظمة ، أيضاً بين نموذج الدراسة أن هنالك علاقة بين العمل والأسرة ، والعاملين والإدارة والمجموعات العرقية المختلفة ذات الخلفيات الثقافية المتنوعة.

❖ دراسة (الخشالي والتميمي، بدون تاريخ) بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة (دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار ، جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانته صممت لهذا الغرض، من عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية لعام (2008) . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، أيضاً هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: إعادة النظر بتوزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية مع ضرورة التوسع في عملية التفويض. كما هناك ضرورة للاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل المديرين لما لذلك من آثار سلبية على دافعية العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرار.

❖ دراسة (Danaee eta / ,undated study) بعنوان : كيف أن أنواع الثقافة التنظيمية تشكل المنظمة المتعلمة ، هدفت الدراسة التطبيقية إلى معرفة العلاقة بين الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية (ثقافة المنافسة ، الثقافة البيروقراطية ، ثقافة التعلم، وثقافة المشاركة) وتشكيل المنظمة المتعلمة (التجويد الشخصي ، نماذج التفكير ،المشاركة في الرؤيا ، تنظيم طريقة التفكير ، وتعلم الفريق)، تم إختيار مجموعتين من المنظمات العامة (منظمة أكثر نجاحاً وأخرى أقل نجاحاً) ، عملت الدراسة على مقارنة العاملين بالإدارة العليا،أوضحت نتائج إرتباط الرتب لإسبيرمان (Spearman Rank Correlation) ولختبارات فردمان (Fridman tests) أن هنالك إرتباط فعلي بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة في المنظمات العامة الإيرانية ،وأثبت النتائج أيضاً أن ثقافة التعلم هي الأعلى ترتيباً بين أنواع الثقافة التنظيمية.

❖ دراسة (Nikolić & Nastasić ,undated study) بعنوان:الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حددت الأدبيات بوضوح شكل الثقافة التنظيمية التي تمكن من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تم جمع البيانات عن خصائص الثقافة التنظيمية في الشركات الصربية ،تم فصل العوامل التنظيمية التي تشكل الثقافة التنظيمية في نظام الأعمال من خلال إستخدام المنهج التحليلي ، وهذا بدوره قاد على تصميم نموذج يحتوى على العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصربية .

يوضح الملحق (1) ملخص الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء وأهم نتائج وملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي وملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية .

1-8 هيكل البحث:

يتكون البحث من خمسة فصول ، يحتوي الفصل الأول (الإطار العام) على : المقدمة ،مشكلة البحث، تساؤلات البحث ،أهداف البحث، أهمية البحث ، مصطلحات البحث ، الدراسات السابقة وهيكل البحث . أما الفصل الثاني (الإطار النظري) فيحتوي على ثلاثة مباحث هي : بطاقة الأداء المتوازن ،الإبداع التنظيمي والثقافة التنظيمية.بينما الفصل الثالث (منهجية الدراسة) يحتوي على : مقدمة ، نموذج الدراسة ، فروض الدراسة ، منهج الدراسة ، المجتمع والعينة ، مصادر جمع البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.في حين يحتوي الفصل الرابع (عرض وتحليل البيانات واختبار الفروض) على مبحثين هما: عرض وتحليل البيانات واختبار الفروض. بينما يحتوي الفصل الخامس (مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة) على : المقدمة ، مناقشة نتائج الدراسة ، الإسهامات النظرية والعملية للدراسة ، الدراسات المستقبلية والخاتمة.

يتكون الفصل التالي (الإطار النظري) من ثلاثة مباحث مختلفة ، في المبحث الأول سوف تلقي الدراسة الضوء على الموضوعات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثاني فسيستعرض الموضوعات المتعلقة بالإبداع التنظيمي . بينما سيتناول المبحث الثالث الموضوعات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن.

2-1-1 مقدمة :

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تهتم بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسن الأداء مستقبلاً ، كذلك تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى. وتمكن بصورة عملية من تشخيص وتحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة، أيضاً تساعد بطاقة الأداء المتوازن في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع لبرامج المنظمة مثل : الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون. بالإضافة إلى ذلك توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء. أيضاً لابد من الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تبقي على المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة ، وفي نفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وتربطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد (مقدم ، بدون تاريخ). بِن (Brudan,2005) تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال مؤلفات روبرت كابيلن وديفيد نورتن المؤسسين لبطاقة الأداء المتوازن كما في الشكل (2-1).

وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الموضوعات التالية : المحاور الرئيسية

لبطاقة الأداء المتوازن، دور بطاقة الأداء المتوازن ،أنواع بطاقة الأداء المتوازن ،خطوات بناء بطاقة

الأداء المتوازن ، تجارب بعض الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل (1-2) تطور بطاقة الأداء المتوازن كما جاء في أدبيات كابلن ونورتن

السنة	المنشور	العنوان	منهج بطاقة الأداء المتوازن
2004	مقالة	complements the How the Balanced Scorecard McKinsey 7-S model?	أداة لتخطيط جميع المتغيرات والعمليات التنظيمية من أجل النجاح في تنفيذ الإستراتيجية
2004	كتاب	Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes	أداة للتخطيط الإستراتيجي في مجال رأس المال الفكري
2004	مقالة	Measuring the strategic readiness of intangible assets	الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة
2001	كتاب	The Strategy-Focused Organisation : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment	إحاطة الإدارة الإستراتيجية ونظام الرقابة
2000	مقالة	Having trouble with your strategy? Then map it	التركيز على الخرائط الإستراتيجية
1996	كتاب	The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action	إرشادات التنفيذ
1996	مقالة	Using the balanced scorecard as a strategic management system	نظام إدارة الأداء الإستراتيجي
1993	مقالة	Putting the Balanced Scorecard to Work	المرجعية الأولى عن ربط مصفوفات الأداء والإستراتيجية
1992	مقالة	The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance	أداة لقياس الأداء
1990 - 1991	مشروع بحث	What successful companies are measuring?	المفهوم الظاهري

(Source :Aurel Brudan , Balanced Scorecard typology and organisational impact ,act KM Online Journal of Knowledge Management,P5, Volume 2, Issue 1,2005)

2-1-2 المحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن :

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسية كما في الشكل (2-2) ولكن

من الناحية العملية الحديثة يختلف عدد المحاور حسب عمل المنظمة وطبيعة نشاطها ،ولكننا أولاً سوف نتطرق إلى المحاور العامة التي ظهرت في البطاقة وهي أربعة محاور رئيسية كما أوردها (عبد اللطيف وتركماني، 2006).

1/ المحور المالي Financial Perspective : يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمة ، أي كيف ننظر إلى مساهمينا ؟ . ويختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، ففي القطاع الخاص عموماً فإن الأهداف المالية في المدى البعيد تسعى لتعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن . كما تختلف أيضاً الأهداف المالية باختلاف دورة حياة الشركة (النمو، البقاء، الاستمرار) فمثلاً الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على النمو في الأسواق الجديدة وإلى زيادة تقديم الإنتاج والخدمات إلى الزبائن الجدد ، أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرار (الإنتاج) سوف تركز على التدفق النقدي .

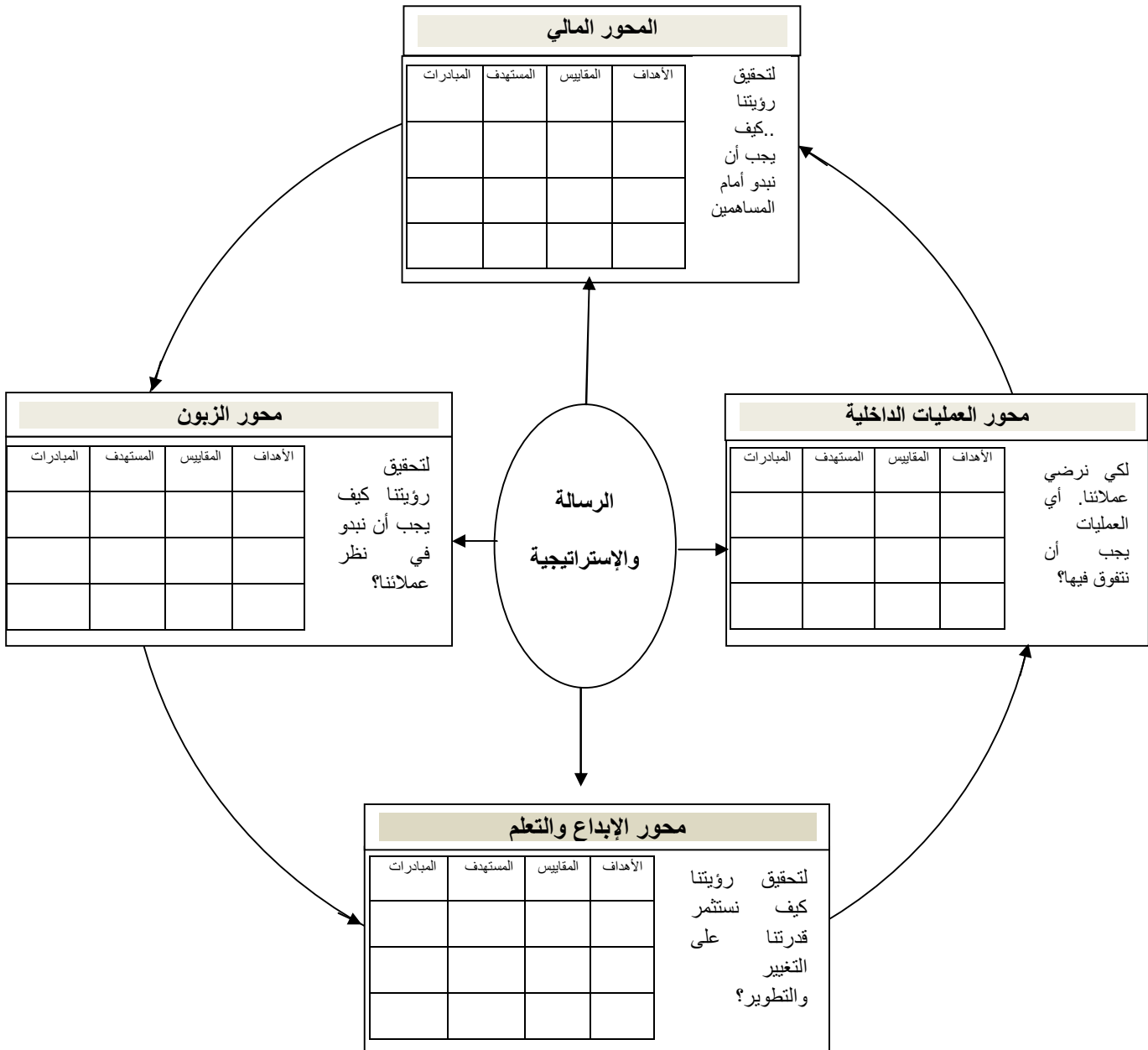
2/ محور الزبائن Customer Perspective : يهتم هذا المحور بالطرق التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ؟ ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها ؟ إذاً يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية والمحاولات لتطوير المنظمة وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة الأداء ، لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستتلاشى، ويجب أن تبنى التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي وليس على حالة غالبية وخاصة، كما إن الاستراتيجيات المختارة يجب أن تبنى على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية، وتأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي والتي ستزودنا برؤيا شاملة عن محور الزبون .

3/ محور العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective : يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور الزبائن بخلق قيمة للزبائن والمحور المالي بزيادة ثروة مساهمينا . وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الزبائن والمساهمين .

4/ محور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective : يضمن محور التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد، الشرط الأساسي للبقاء في المدى البعيد، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. ويجب إن تسعى المنظمة ليس فقط

لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون المرضية ولكن أيضاً لمعالجة الكفاءة ومعدل الإنتاج كخلق قيمة الزبون في الوقت الحاضر .

الشكل (2-2) محاور بطاقة الأداء المتوازن



(source: Kaplan & Norton ,Strategic Learning & The Balanced Score Card ,P20, Strategy & Leadership ,Sep/Oct 1996)

ويمكننا التنويه إلى أن هذه المحاور هي محاور أساسية وأكثر استخداماً في العديد

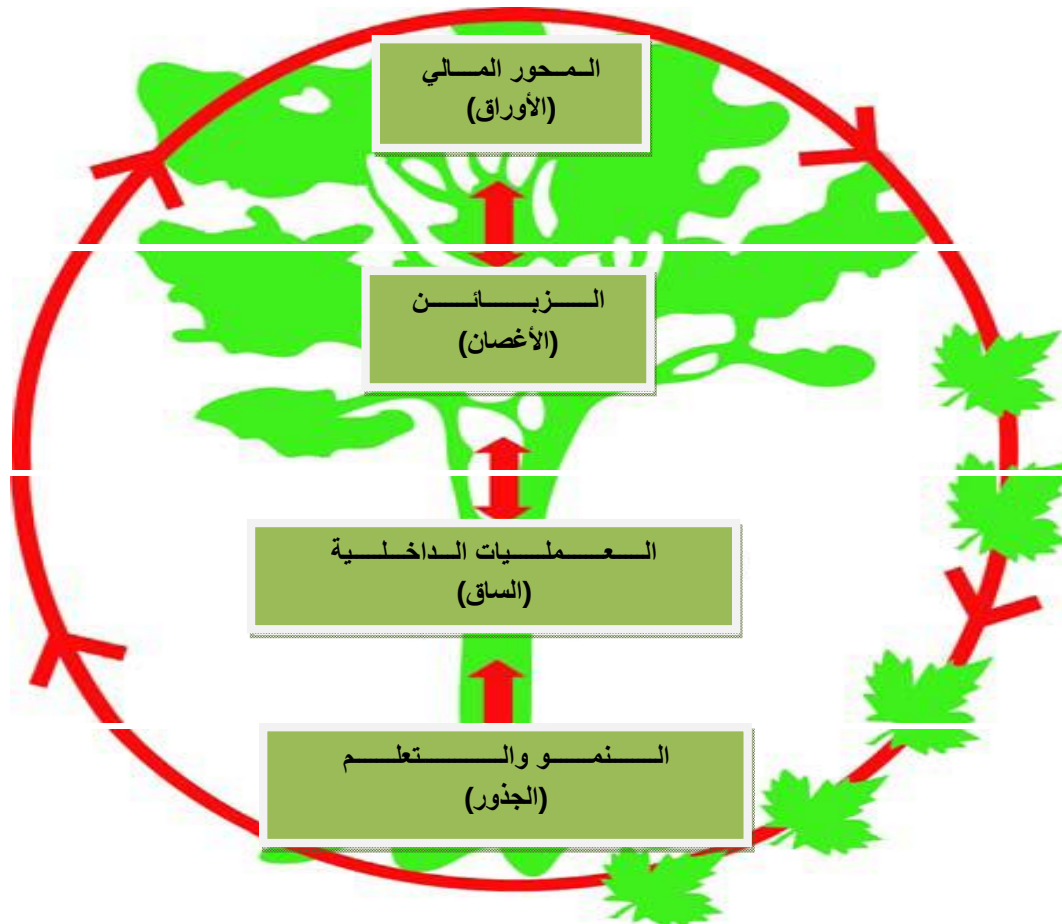
من المنظمات ولكي تستطيع المنظمة تحديد محاور أخرى وذلك حسب طبيعة عملها، فيمكن مثلاً

إضافة محاور أخرى كالابتكار والبحث والتطوير والبيئة والمجتمع .

يشبه بول نفن (Paul Niven,2002) بطاقة الأداء المتوازن كشجرة كما في الشكل (2-3)

،حيث يعتبر محور النمو والتعلم كالجذور ،ومحور العمليات الداخلية كالساق ،ومحور الزبون كالأغصان والمحور المالي كالأوراق .أي أن أي محور من محاور البطاقة يعتمد على الآخر ، وهي عبارة عن دورة متجددة ، فنظام المحور المالي يسقط على الأرض ويخصب الأرض والجذور ، وبالتالي تحفز النمو في المنظمة . وبهذا التشبيه فإن محور النمو والتعلم هو الركيزة التي تبنى عليها المحاور الأخرى.

الشكل (2-3) بطاقة الأداء المتوازن كشجرة



(Source :Paul R. Niven, BALANCED SCORECARDSTEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results ,P12, John Wiley & Sons, Inc. New York., 2002)

2-1-3 أدوار بطاقة الأداء المتوازن :

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الأدوار كما أوردها (Brudan, 2005) منها :

1/الإدارة الإستراتيجية : تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية لصياغة الإستراتيجية

وللتخطيط التنظيمي ، ففي مجال الصياغة الإستراتيجية تشارك البطاقة في بناء المعلومات وتصور

ديناميكية الإستراتيجية من خلال واحدة من أدوات البطاقة وهي الخارطة الإستراتيجية.

2/ إدارة العمليات: في مستوى العمليات ، فإن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لقياس الأداء ، ليس

فقط من خلال تقييم معلومات عن الأداء المستهدف والمتحقق ولكن أيضاً توضيح الأثر على

الإستراتيجية الكلية ،وبهذه الطريقة فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد مصدر لمخابرات الشركة وتستخدم

في عمليات صنع القرارات المختلفة مثل توليد المبادرات والتفضيل .

3/ إدارة الموارد البشرية : التنفيذ الكامل لبطاقة الأداء المتوازن يوزع بطاقة الأداء الكلية على مستوى

الأقسام والفرق وأيضاً على المستوى الشخصي ،إن بطاقة الأداء الشخصية لها وظيفتين هما : تحديد

المساهمة الشخصية في تنفيذ الإستراتيجية ،تحديد ومتابعة الأهداف الشخصية .أيضاً تستخدم في عملية

تقويم الأداء . ولهذا فإن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم أيضاً كأداة لإدارة الأداء والمتابعة المتكاملة

لإستراتيجية الموارد البشرية والتعويض.

4/الإتصالات التسويقية: ربما واحدة من القيم المضافة لبطاقة الأداء المتوازن هي أداة إتصال داخلية

، ففي هذا الدور فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توصيل المعلومات التشغيلية والإستراتيجية في

شكل هيكلي ومعايير من أجل ملء الفراغات الهامة في بيئة اليوم التنظيمية من خلال الإتصال

والتخطيط ،إن بطاقة الأداء المتوازن تعرف برسالة الإستراتيجية ومساهمة أي فرد في المنظمة ، أيضاً تستخدم في الإتصالات الخارجية مع الموردين والزبائن والمساهمين .

5/إدارة المعرفة : دور آخر هام لبطاقة الأداء المتوازن تملأه هو مجال إدارة المعرفة من أجل قياس الأصول غير الملموسة ، هنالك قدر معتبر من الكتابات حول هذا الموضوع عن عمل بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوازي مع رأس المال الفكري ، ولهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات المستخدمة لزيادة رأس المال الفكري وإدارة الموارد غير الملموسة.

6/ الإدارة المالية : في مجال الإدارة المالية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتزويد الموازنة بالمعلومات وتقييم النفقات المهمة والمؤثرة ، تعمل الموازنة التقليدية على تشخيص الأداء المالي من دون مراعاة الإستراتيجية ، ولكن بإستخدام البطاقة يمكن للمنظمات تخطيط الموازنة مع الإستراتيجية. بالرغم من الإستخدامات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن إلا أن المقالات الأكاديمية والدراسات ركزت بصورة أساسية على دور القياس والرقابة.

ويوضح الشكل (2-4) أدوار بطاقة الأداء المتوازن ، بينما يرى نيفن (Niven,2002) من خلال عمل مع العديد من المنظمات أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لثلاثة أشياء هي : نظام للقياس ،نظام للإدارة الإستراتيجية ، وأداة للإتصال.

الشكل (2-4) أدوار ومرتبة إستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	نوع بطاقة الأداء المتوازن	الدور الرئيسي	الأدوار الأخرى	مرتبة الإستخدام التقديرية
1	بطاقة الأداء المتوازن التقريرية	الاتصالات الداخلية والخارجية	إدارة رأس المال الفكري.	المرتبة الثالثة من حيث التفضيل
2	بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية	قياس الأداء	إدارة الأداء (إدارة المورد البشرية) ،الاتصالات الداخلية والخارجية.	المرتبة الثانية من حيث التفضيل
3	بطاقة الأداء المتوازن الرقابية	إدارة الأداء الكلي	إدارة الأداء (إدارة الموارد البشرية) ،الاتصالات الداخلية والخارجية، إدارة رأس المال الفكري.	الأكثر تفضيلاً
4	بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية	الإدارة الإستراتيجية ،التخطيط	إدارة الأداء الكلي ، إدارة الأداء (إدارة المورد البشرية) الاتصالات الداخلية والخارجية، إدارة رأس المال الفكري ،الإدارة المالية ،إدارة المشروعات.	المرتبة الرابعة من حيث التفضيل
5	بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة	الإدارة الإستراتيجية ، التخطيط والرقابة	جميع الأدوار	المرتبة الخامسة من حيث التفضيل

(Source: Aurel Brudan , Balanced Scorecard typology and organisational impact ,act KM Online Journal of Knowledge Management,P9, Volume 2, Issue 1,2005)

4-1-2 أنواع بطاقة الأداء المتوازن :

يمكن تصنيف أنواع بطاقة الأداء المتوازن كما أوردها (Brudan,10:2005) في الآتي

:

1/ بطاقة الأداء المتوازن التقريرية (Reporting Balanced Scorecard) : بطاقة الأداء المتوازن

التقريرية من أكثر أنواع بطاقة الأداء المتوازن إنتشاراً وتعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية موضوعة تحت عدد من الأبعاد ، ويتكون هذا النوع من ثلاثة عناصر مختارة فقط وهي : المقاييس والمستهدف كمكونان جوهريان ، جمع البيانات ،وتقرير الأداء كعناصر متكاملة.هذا النوع من بطاقة قياس الأداء المتوازن لا يتضمن المكونات المجالية وليست مربوطة بالإستراتيجية . يتم الإستخدام الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن التقريرية كأداة إتصال داخلية وخارجية . وتستخدم لإعداد التقارير ، أيضاً من الإستخدامات المفضلة لهذا النوع إستخدامها كأداة لإدارة المعرفة والتي تستخدم لتعقب الأصول الملموسة وغير الملموسة تحت أبعاد البطاقة المختلفة ، وفوق كل هذا فإن هذا النوع من بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على المؤشرات المالية وغير المالية وقد ظهر هذا النوع في المقالة الأولى لكابلن ونورتين في 1992م.

2/ بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية (Functional Balanced Scorecard): تختلف بطاقة الأداء

المتوازن الوظيفية عن بطاقة الأداء المتوازن التقريرية ، وتحتوي على مؤشرات مالية وغير مالية موضوعة في مجموعات تحت الأبعاد المختلفة، ولكن الإختلاف يكمن في تركيزها على المناطق الوظيفية ،والمثال على هذا النوع هو: بطاقة الأداء المتوازن للتسويق (the Marketing Balanced Scorecard) ، بطاقة الأداء المتوازن لتقنية المعلومات (the IT Balanced Scorecard) ، بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية (the HR Balanced Scorecard)...الخ ، بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية

مشابه لبطاقة الأداء المتوازن التقريرية من حيث العناصر ، والإستخدام الأساسي لهذا النوع هو إستخدامها كأداة للأداء الوظيفي للمناطق المختلفة ، أما الدور الثانوي لها هو إستخدامها كأداة إتصال داخلية وخارجية وإدارة أداء الموارد البشرية ، وفوق كل هذا يركز هذا النوع على مناطق الأداء الوظيفية في أنحاء المنظمة وليس الإهتمام بالأهداف الإستراتيجية الكلية.

13 بطاقة الأداء المتوازن الرقابية (Control Balanced Scorecard) : بطاقة الأداء المتوازن

الرقابية هي التنفيذ الكلي لبطاقة الأداء المتوازن ،وتحتوي على العناصر التي ذكرها كابلن ونورتون ، ولكنها تفتقد الرسالة المميزة ، إن إستخدام الأهداف الإستراتيجية ونظام إدارة المبادرات هو الدور الأساسي لهذا النوع من إدارة الأداء الكلي ، أما الدور الثانوي فهو إستخدامها كأداة إتصال داخلية وخارجية وإدارة أداء الموارد البشرية ورأس المال الفكري .

14 بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية (Alignment Balanced Scorecard) : بطاقة الأداء المتوازن

التخطيطية هي التنفيذ الكلي لبطاقة الأداء المتوازن وهي مرحلة متقدمة نحو بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة، بالإضافة لمكونات بطاقة الأداء المتوازن الرقابية يتم وضع رسالة متميزة وأهداف إستراتيجية. تركز الإدارة الإستراتيجية على التخطيط وهو الدور الأساسي لهذا النوع من أنواع بطاقة الأداء المتوازن ،أما الأدوار الثانوية فهي إدارة الأداء الكلي لكل من:إدارة أداء المورد البشرية ،الاتصالات الداخلية والخارجية، إدارة رأس المال الفكري ،الإدارة المالية وإدارة المشروعات.

15 بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة (Complete Balanced Scorecard) : إن بطاقة الأداء المتوازن

المتكاملة هي النوع الأكثر شمولاً لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كما وصفها كابلن ونورتون في (1996م مقالة ،2001م كتاب ،2004م مقالة ،2004م كتاب) فهي مجموعة كاملة من المكونات ودورها

الأساسي هو الإدارة الإستراتيجية ، وتركز على التخطيط والرقابة معاً ،هذا النوع أكثر تكاملاً مع أنظمة المنظمات.

2-1-5 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن :

اختلفت آراء الكتاب حول الخطوات الأساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن ، ولكننا سوف نستعرض بعضاً منها ثم نقوم بالإعتماد على واحدة من التقسيمات كأساس يمكن الإعتماد عليه في هذه الدراسة ، تعتقد مفوضية المحاسبة الاسكتلندية (Accounts Commission,1998) أن خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن تتم في خمسة خطوات هي : بناء الأهداف الإستراتيجية الكلية ، تحدد التصرفات الرئيسية أو المبادرات المطلوبة في أي هدف وكيفية تحقيقه ، جمع التصرفات/المبادرات في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتأكد من الإتزان ، تصميم مقاييس الأداء المناسبة لأي حدث أو مبادرة ، متابعة المقاييس واتخاذ الإجراءات اللازمة ، أما بحيري (2004م) فقد قسم خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن إلى عشر خطوات هي كالاتي : توفير فريق العمل المدرب ، تحديد الإستراتيجيات ، تحديد الأهداف التكتيكية (خطوات العمل التنفيذية)، تحديد مقاييس الأداء المناسبة للنشاط ، تحديد البيانات اللازمة لتشغيل نظام التقييم ، تجهيز مستودع بيانات، إختيار برامج تشغيل البيانات المناسبة (Software)،تصميم بطاقة الأداء المتوازن ، التحقق من قدرة نظام بطاقة الأداء المتوازن على تنفيذ إستراتيجية المنشأة والتتقية وإعادة الإستخدام ، ولكننا سوف نعتد بصورة أساسية على تقسيم (المغربي،2009) حيث قسم الخطوات الأساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن إلى الآتي :

الخطوة الأولى :صياغة الرؤية التنظيمية :

تعكس الرؤية (Vision) تصور لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف. والرؤيا دائماً تتبع لرسالة المنظمة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله ، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المنظمة أو من قبل مجموعة ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة. وتتم هذه الخطوة بعدة مراحل :

1/ تعريف الصناعة ووصف تطورها ودور المنشأة المنتظر: ويتمثل الغرض من هذه المرحلة في إرساء أساس للوصول إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها ، حيث أنه مطلوب هنا بجانب الوصول إلى إتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل ، والشكل الملائم لأداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنشأة . وفي المقابلات ، يجب النظر للمنشأة وخصائصها مع أكبر عدد ممكن من الزوايا ، ويفيد في ذلك الإعتماد على بعض النماذج المعروفة في دراسات الإستراتيجية مثل نموذج SWOT ، ونموذج بورتر Porter، ونموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة. أ/ نموذج SWOT : طرح نموذج SWOT في أوائل السبعينيات من القرن الماضي ويعنى بتحليل (نقاط القوة / الضعف / الفرص / التهديدات) كما في الشكل (2-5)، وبمساعدة هذا النموذج يمكن للشركة أن تحلل ما يمكنها فعله في اليوم (نقاط القوة والضعف للمنشأة) وما يمكن أن تفعله فيما يتصل بالبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات الخارجية).

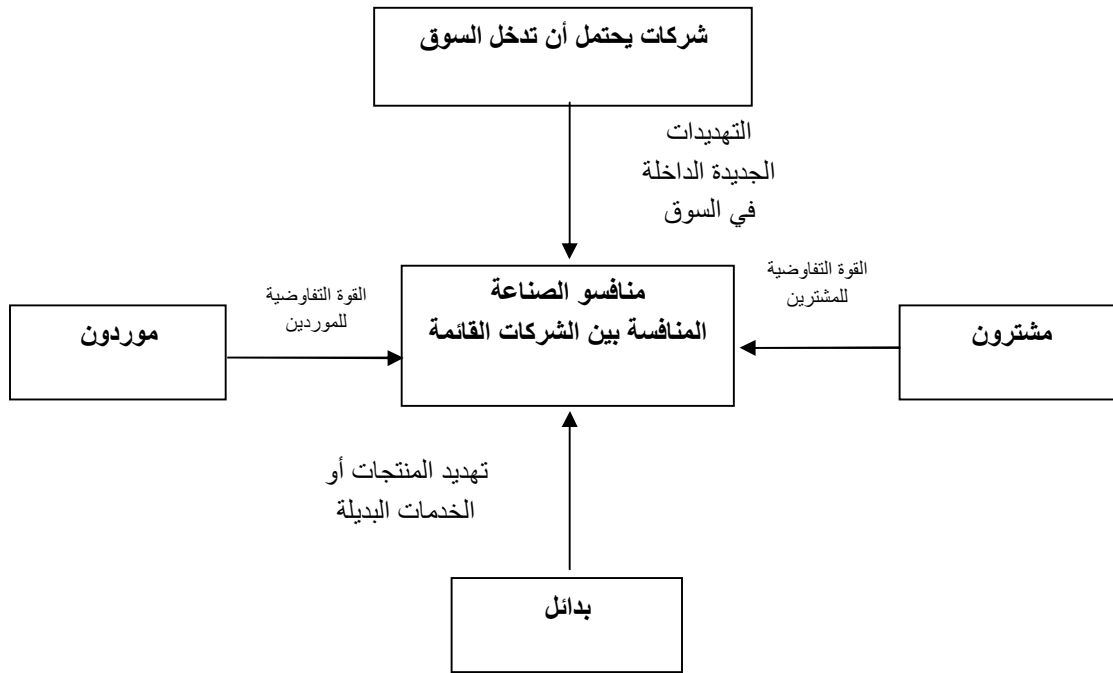
الشكل (2-5) تحليل SWOT

	إيجابية	سلبية
داخلية	نقاط قوة	نقاط ضعف
خارجية	فرص	تهديدات

(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 303-330، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

ب/ نموذج بورتر : في مطلع الثمانينيات من القرن الماضي طرح بورتر Porter نموذجاً الخاص بالقوة التنافسية الخمس كما في الشكل (2-6) الذي تتأثر فيه ربحية المنشأة بالقوى الهيكلية العامة في صناعتها ، وقد أحدث هذا النموذج تحولاً في بؤرة التركيز للمنشأة إلى الموقف التنافسي في الصناعة .

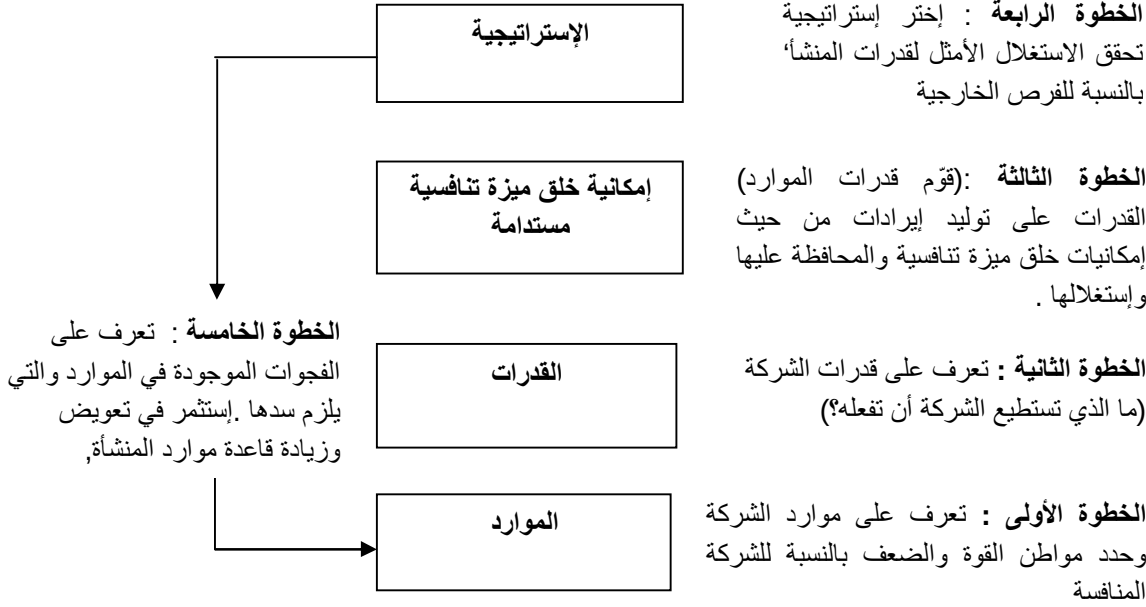
الشكل (2-6) القوى التنافسية التي تقرر ربحية الصناعة



(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 308، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

ج /نموذج تحليل القدرات الفردية للمنشأة : في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي ، تحول التركيز من البيئة الخارجية إلى الموارد والقدرات الفردية للمنشأة كما هو موضح في الشكل (2-7)، ويعتبر البعض أن هذا النموذج يمثل مدخلاً وسطاً بين تحليل SWOT ونموذج بورتر Porter للقوى التنافسية الخمس ، فعند التعامل مع البيئة الخارجية ، تبني المنشأة قوتها التنافسية اعتماداً على مواردها وقدراتها .

الشكل (7-2) نموذج لتحليل الموارد



(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 309، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

ونظراً لأن المرحلة التالية هي عقد ندوة بهدف خلق نوع من الإجماع حول ما سيكون

هاماً في المستقبل ، فلا بد من توثيق المقابلات وتسجيل الآراء المقترحة فيها ، خاصة الآراء المتباينة حول القضايا الجوهرية.

2/ صياغة رؤية المنشأة :

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة ، لذا فإنه من الجوهري التأكد في

مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك . نظراً لأن المقاييس سيتم بنائها وصياغتها في

ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة إهتمام المنظمة بصورة أقوى من ذي قبل ، ولا فستصبح

العواقب وخيمة للغاية لعدم وجود رؤية أو وجود رؤية مظلمة وغير حقيقية .

3/ صياغة مجالات الرؤية :

بعد الإنتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يأتي دور دراسة إختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها ، وحسب ما إقترح كابلن ونورتن أربعة مجالات للرؤية :

مجال الرؤية المالية ، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو . ومع ذلك فقد فضلت بعض المنشآت إضافة منظور خامس وهو منظور الموظفين أو المنظور البشري . وإختيار مجال الرؤية يجب أن تحكمه في الأساس منطق العمل مع وجود علاقة متبادلة وواضحة بين مجالات الرؤية المختلفة .

الخطوة الثانية : تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة:

تصف الإستراتيجية (Strategy) القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل. أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبناها ؟ وما هي المجالات التي سنركز عليها؟ ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، أي يعتبر النموذج أداة لترجمة الرؤية المجردة والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف. ولكن لابد من تحديد الإستراتيجيات لكل محور (منظور) من محاور (منظورات) البطاقة وهي كالآتي :

1/المحور (المنظور) المالي : ينبغي أن يوضح هذا المحور نتائج الإختبارات الإستراتيجية التي تم إجراؤها في ما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى ، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طويلة المدى وبالتالي جزءاً كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى . هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المنشأة فيما يتعلق بالنمو والربحية . ومن الملائم أيضاً وصف المخاطر المالية التي تكون مقبولة . وترتبط الموضوعات الأخرى التي يغطيها المحور (المنظور)

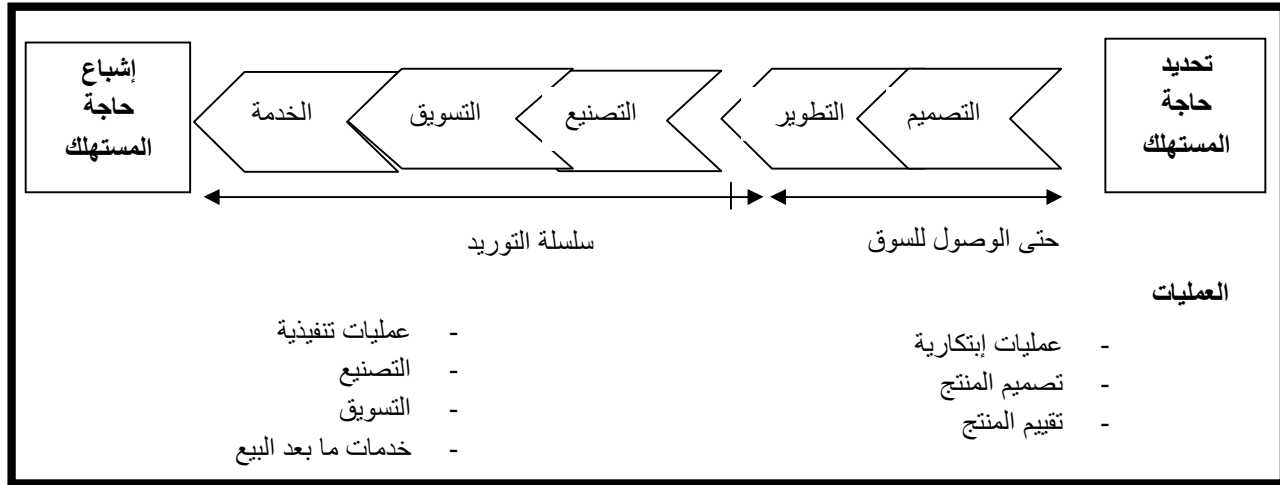
بإستراتيجيات التكلفة والإستثمار والحسابات المدينة ..الخ ، وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية ، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية. ويشير كابلن ونورتون إلى ثلاثة موضوعات إستراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً فيما بينها هي :مزيج المنتجات ومعدل النمو،القواعد الأساسية لإستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف،إستراتيجية الإستثمار .

12/ محور (منظور) العملاء : يصف هذا المحور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة الملاك وكيف سيتم تحقيق ذلك ، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على إستعداد لدفع المقابل المالي له ، ولذلك فإن محور العمليات الداخلية يجب أن تسترشد بهذا المحور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنشأة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي إحتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى الطويل والقصير ،لن تتولد إيرادات وتدهور المنشأة وتموت .إن الإستراتيجيات المختارة يجب أن تركز على وصف قطاعات العملاء ، وتحدد الاساليب التي سيتم إعتمادها للمنافسة وكذلك السياسات والقواعد القابلة للتطبيق في هذه النواحي ، أما المقاييس التي تمثل نتيجة طبيعية لهذه الإختيارات الإستراتيجية فينبغي أن توفر صورة شاملة من منظور (محور) العميل ،ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن:الأنشطة في السوق،ولاء العملاء - مقاساً مثلاً بمعدل تكرار شراء المنتجات، تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة،رضا العملاء عن المنتجات،ربحية العملاء والأسواق. ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أي تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم.

13/ محور (منظور) العمليات الداخلية : ما هي العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم ؟إن الإجابة على ذلك ينبغي أن يطرحها منظور

العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي علينا التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام، ويفيد نموذج بورتر المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك أنظر الشكل (2-8) ، حيث يتضمن النموذج وصفاً لكل عمليات المنشأة بدءاً بتحليل إحتياجات العملاء وانتهاء بتقديم المنتج ، ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بدرجة أكبر من التفصيل ، وذلك بهدف إستبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما العمليات المتبقية فينبغي أن يتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية وتوكيد الجودة... الخ. وعندئذ ستوفر النتائج أساساً لإختيار الأساليب لقياس هذه العمليات. وتتمثل أهم العمليات الواجب وصفها وتحليلها في العمليات التي تسهم في توسيع قاعدة العملاء وتلك التي تؤثر على ولاء العميل بشكل مباشر ، ومن أمثلة هذا النوع عمليات الإنتاج والتسليم والعمليات ذات الصلة بالخدمات ، وتحثل عملية تطوير المنتجات وعلاقتها بإحتياجات العملاء أهمية كبيرة.

الشكل (2-8) سلسلة القيمة لبورتر



(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 318 ، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

4/ محور (منظور) التعلم والنمو : يمكن محور التعلم والنمو المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد ، كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل . في هذا المحور ينبغي أن تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للإحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم و إشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل . إن تعرض المعرفة التقنية للتلف بإستمرار يلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطويرها المستقبلي ونتيجة لهذا الإختيار الإستراتيجي سوف يتعين على المنشأة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة . ويوضح الشكل (2-9) الميزانية العمومية للقدرات كنموذج يمكن إستخدامه كأداة مساعدة لإجراء هذا النوع من الإختيار الإستراتيجي . ويؤسس النموذج على إعتبار أن الأسلوب التقليدي لتقييم شركة ما هو يتمثل في تحليل ميزانيتها العمومية، ويركز هذا التحليل على حجم حقوق ملكية المساهمين وعلاقتها بباقي أصول وخصوم الشركة .

الشكل (2-9) الميزانية العمومية للقدرات

الأصول	الخصوم
المبيعات	قدرات مستخدمة مؤقتاً
الخدمات	قدرات متداخلة
الإنتاج	شركاء
تطوير المنتجات	قدرات ذاتية
الإدارة	

(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص320، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

وفي النموذج السابق تجري المنشأة تحليلاً على جانب الأصول لتقرر أنواع المعرفة والقدرات الواجب إدراجها ضمن مجموعة قدراتها المحورية ثم تتخذ قراراً إستراتيجياً بشأن أي هذه القدرات ينبغي

تمويلها من خلال مساعدات من الشركاء الخارجيين أو من خلال الإستعانة مؤقتاً بكفاءات خارجية....الخ. وهناك نموذج آخر أثبت جدواه في إعداد إستراتيجيات القدرات وهو مقياس القدرات لهاميل وبراها لاد (1994) كما في الشكل (2-10).

الشكل (2-10) مقياس هاميل وبراها لاد للقدرات

قدرات محورية		السوق	
		جديدة	قائمة
جديدة	ما هي القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها للمشاركة في أسواق المستقبل الأكثر إثارة ؟	ما هي القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها للمشاركة في أسواق المستقبل الأكثر إثارة ؟	ما هي القدرات المحورية الجديدة التي ستحتاج لبنائها للمشاركة في أسواق المستقبل الأكثر إثارة ؟
قائمة	ما هي المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يمكننا أن ننشأها عن طريق إعادة نشر أو إعادة دمج قدراتنا الحالية؟	ما هي فرص تحسين مركزنا في الأسواق القائمة من خلال توفير رافعة مالية أفضل لقدراتنا الموجودة؟	ما هي فرص تحسين مركزنا في الأسواق القائمة من خلال توفير رافعة مالية أفضل لقدراتنا الموجودة؟

(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 321، مطبعة هارثي ، مصر 2009م)

بالإضافة إلى إعداد إستراتيجيات القدرات ، ينبغي علينا أيضاً أن نصف اللبنة الأساسية الداخلية لبث المعلومات وعملية إتخاذ القرارات من منظور عام – الهيكل والظروف القائمة التي تسمح بظهور المنشأة المعتمدة على التعلم باعتبارها ضرورة للدفاع عن المركز في السوق.

الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعني هذه الخطوة الإنتقال من التوصيف والإستراتيجيات إلى المناقشة والحكم على ما هو مطلوب لنجاح المقياس وما هي العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها . وبعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية . وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاش لتقرر مثلاً العوامل الخمسة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها . وفي الجلسة المشتركة لتي تعقب ذلك يتم

التوصل إلى مجموعة من النقاط الواقعية من عوامل النجاح الأساسية ، وتوفر عندئذ أساساً للانتقال إلى وضع مقاييس رئيسية.

قبل البدء في وضع المقاييس ، ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. ويكون الترابط الرأسي تلقائياً بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية ، وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي رسم تخطيطي للقياس كخريطة إستراتيجية بيانية كما في الشكل (2-11) وفحصه لمعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة ببعضها بشكل طبيعي . وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق درجة جديدة في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر، وينطبق هذا التحذير أيضاً على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقاً .

الخطوة الرابعة: تحديد القياسات

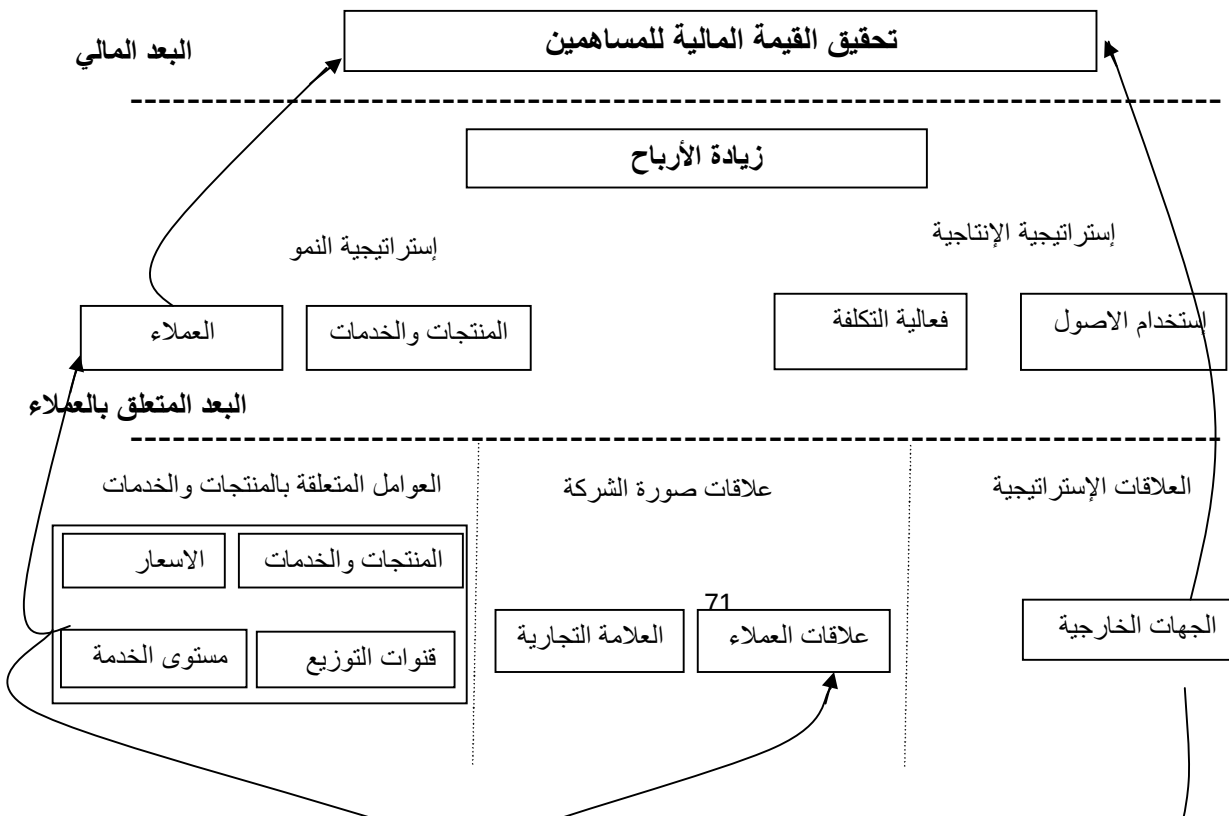
يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس (Measures) الرئيسة المعنية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً , يجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني (Brainstorming) بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية, وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً ويمكن أن تراقب والتي تسمح بالقياس. هناك صعوبة كبيرة في إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤية الشاملة والإستراتيجية الكلية . وتشتمل هذه الخطوة على المراحل التالية :

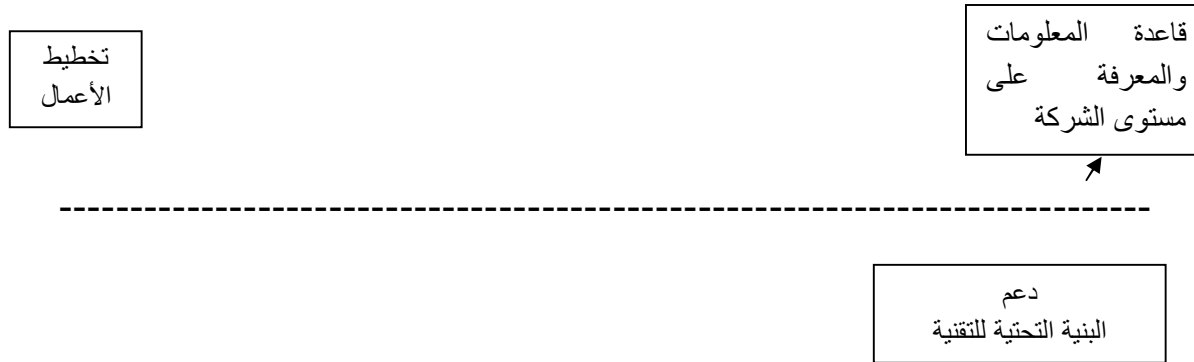
1/ إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة : في هذه المرحلة يتم إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لإستخدامها في العمل فيما بعد ،ومثلما حدث في الخطوات الأخرى ينبغي أن نبدأ بممارسة شكل من العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم فيه كل الأفكار والخواطر في العملية.

2/ صياغة المقاييس الشاملة : بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة ، يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين ، يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس ، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضاً المستندات التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس .

3/ تحليل المقاس والمقاييس وفقاً للوحدات التنظيمية : تبعاً لحجم المنشأة وتنظيمها ، يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى والتأكد من مدى ملائمتها .

الشكل (2-11) علاقات السبب و النتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس





(المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 323، مطبعة هارثي ،مصر 2009م)

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ووضع خطة عمل.

1/ صياغة الأهداف : يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة إقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا . ويجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب . ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف منسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها. ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء. ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء ، ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة

المتضمنة في المحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية، بالنسبة للعبارات المختلفة. بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الزبائن مثلاً فإن تقييم رضا الزبون وولائه يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية : ما الطريقة الواجب إتباعها ؟ من أجل أي الوحدات ؟ ما معدل التكرار ؟ بواسطة من؟.

2/ وضع خطة عمل :تعدّها كل مجموعة مشروع في النهاية ولكي تكتمل المقاييس، يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة لعمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية . ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المنشأة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني ، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة ، وتمثل هذه القائمة – مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها – واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع . وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسؤوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، وبراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

الخطوة السابعة : المتابعة والإدارة :

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء, لابد من متابعتها (Follow up) بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء لمختلف العمليات اليومية في المنظمة, لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري, لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن, ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر .

2-1-6 تجارب بعض الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن :

أوضح (Kaplan & Norton,1993) إستخدمت العديد من الشركات بطاقة الأداء المتوازن مع إختلاف المجالات التي تعمل فيها ، فشركة روك وتر (Rock water) للهندسة والإنشاءات وشركة أبل كمبيوتر (Apple Computer) للحواسيب و إستخدمت أدفانس مايكرو دفايسيس (Advanced Micro Devices) للتجميع من أجل وضع المقاييس وتحديد الإستراتيجيات. وسنستعرض في هذه الدراسة إلى بعض تجارب الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن التي أوردها (المغربي ، 2009) مثل: شركة موبيل للبترول ،شركة إلكترولوكس ، الخطوط الجوية البريطانية ،شركة هاليفاكس و شركة الإتصالات السعودية.

1/ شركة موبيل للبترول Mobil: تعتبر شركة موبيل من الشركات المتخصصة في صناعة وتكرير وتسويق البترول وخدماته ،ولقد إستغرق تطبيق بطاقة الأداء بها من سنتين إلى خمس سنوات ، تمكن الشركة خلال تلك الفترة من أن تتقدم إلى المركز الأول من ضمن مجموعة المؤسسات التي تعمل في

نفس المجال على المستوى الدولي ، وحقت زيادة في التدفقات النقدية بلغت 1.26 بليون دولار أمريكي ، وتحول معدل العائد على الإستثمار من نسبة 6% في بداية التطبيق إلى أن بلغ 16% من خلال إستراتيجية نمو الإيرادات وإستراتيجية الإنتاجية. ويبين الشكل (2-12) بطاقة الأداء المتوازن لشركة موبيل.

الشكل (2-12) بطاقة الأداء المتوازن لشركة موبيل

المحور	مجال الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية	المقاييس
المالي	النمو المالي	- معدل العائد على رأس المال المستثمر . - إستغلال الطاقة والموارد المتاحة. - الربحية . - الزيادة في التكلفة على مستوى الصناعة. - نمو الربح.	- معدل العائد على الإستثمار و التدفق النقدي. - مقارنة صافي الربح بالمنافسين. - إجمالي تكلفة الجالون مع المنافسين. - معدل نمو حجم البيع مقارنة مع المنافسين. - معدل العلاوة الإجتماعية . - عائد وريح الإيرادات غير البترولية.
العملاء	- تحقيق رضا العميل. - خلق علاقات ومنافع الطرفين.	- الإستمرارية في تحقيق الرضا للمستهلك وبناء جسور من العلاقات. - منافع مشتركة مع العميل من خلال إستراتيجية إكسب -إكسب (Win-Win).	- حصة في أسواق مختارة بعناية. - تصنيف أعراف وعادات المتسوقين. - نمو مجمل ربح التجار والموزعين. - دراسة إستطلاعية للتجار والموزعين.
العمليات الداخلية	تكوين حقوق إمتياز لنظم البيع	- إدخال وتحديث منتجات وخدمات جديدة. - تكوين أفضل فرق عمل وإدارة الإمتيازات.	- معدل عائد إستثمار للمنتجات الجديدة . - معدل قبول المنتجات الجديدة . - جودة مخازن التجار والموزعين.
	- الأمن والسلامة	- إدارة عملية التكرير	- ملأ الفجوة القائمة . -الوقت غير المخطط
	- المورد المنافس	- إدارة المخزون - الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة.	- مستويات المخزون. - معدل نفاد الصنف. - إدارة التكلفة بالمقارنة مع المنافسين.
	- الجودة	- طبقاً للمواصفات وطبقاً للوقت. - تحسين مستويات الحماية.	- طلبات متميزة للتوريد. - عدد الحوادث البيئية .

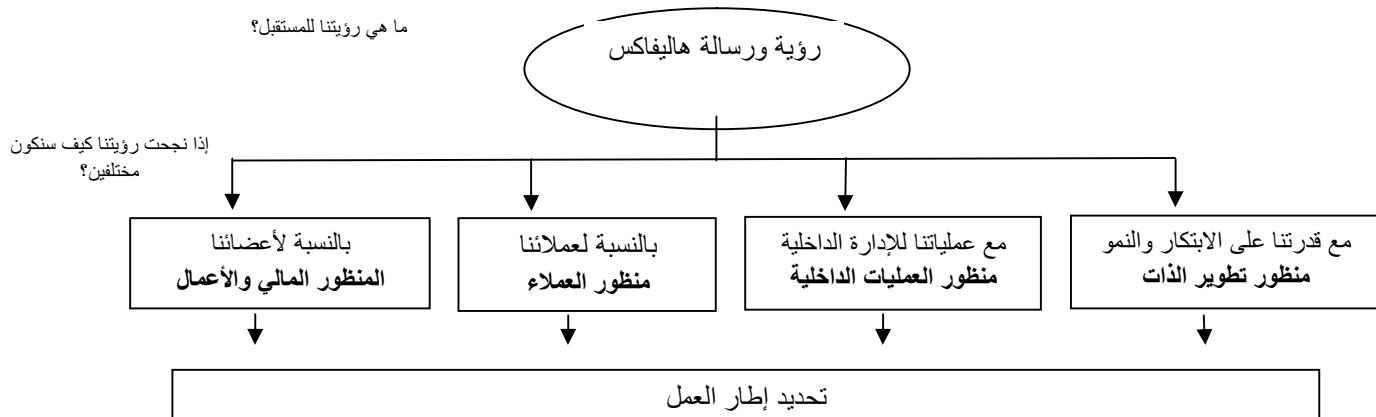
- النمو والتعلم	- تحفيز وإعداد قوة العمل	- تهيئة المناخ المناسب للعمل.	- البيئة ومنع حدوث التلوث.
- معدل الأرباح بعيداً عن العمل.	- إستطلاع رأي العملاء المنتقاة.	- نسبة مقاييس الأداء للعمالة.	- مستوى الكفاية الإستراتيجية.
- إمكانية الإطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الإستراتيجية.	- إمكانية الإطلاع وسهولة الحصول على المعلومات الإستراتيجية.	- مستوى إتاحة المعلومات الإستراتيجية .	- مستوى إتاحة المعلومات الإستراتيجية .

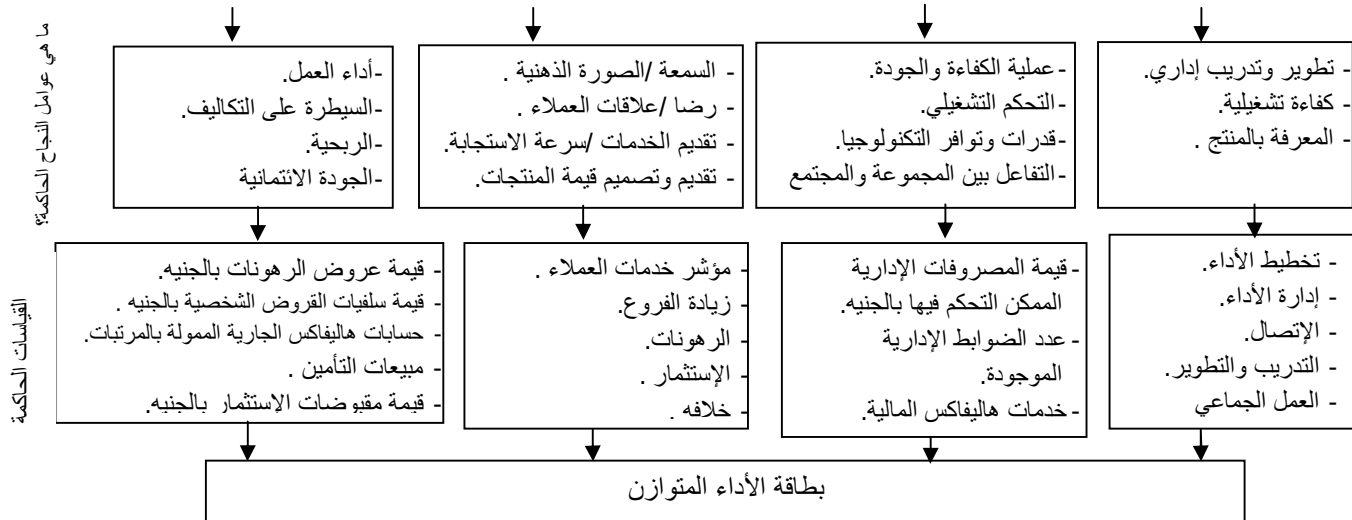
(المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص 347-348، مطبعة هارثي ، مصر 2009)

12/ شركة هاليفاكس Halifax: يقع موقع شركة هاليفاكس في المملكة المتحدة ، وتمارس أعمالها

المحورية في خمسة قطاعات : عمليات التجزئة ،خدمات إئتمانية للعملاء ،التأمين الشخصي ،المدخرات طويلة المدى والخزانة ،وتشمل عمليات التجزئة والرهونات والمدخرات السائلة والأعمال المصرفية بالتجزئة ، وفي 1995أندمجت الشركة مع مع جمعية ليدز الدائمة للبناء مستهدفة التحول إلى شركة عامة . ولكن كان بداية بناء بطاقة الأداء المتوازن في عام 1994م، وتمثلت الأهداف الرئيسية للبطاقة في المحافظة على العملاء الحاليين ومزاولة المزيد من الأعمال معهم ، كسب عملاء جدد، الترويج لثقافة إيجابية، تحسين الإدارة وأداء الفروع، التأكيد على الغايات المتصلة بالعملاء والخدمة ، تشجيع وتطوير العاملين وخفض العمل الورقي . وفي عام 1998 تم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في كل المستويات كما في الشكل(2-13).

الشكل (2-13) بطاقة الأداء المتوازن الكلية في شركة هاليفاكس





(المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص353 ، مطبعة هارثي ، مصر 2009)

3/ شركة إلكترولوكس Electrolux: تعد شركة إلكترولوكس واحد من كبرى شركات صناعة الأجهزة المنزلية في العالم ،ويقرب عدد العاملين بها من 106 ألف موظف موزعين على 60 بلداً في أنحاء العالم . في سنة 1993م تم إطلاق مشروع واسع النطاق يغطي الرؤية والإستراتيجية والجودة بالشركة ، وفي عام 1994 تم إدخال مشروع آخر سمي بمشروع نظام القياس العالمي المتكامل (Global Integrated Measurement System (GIMS)) ،وقد تم وضع تصور له كجزء من عملية مراجعة كبيرة لقطاع أعمال السلع ، وبعد ذلك تم تعديل النظام السابق وتم إعطاءه إدارة العمل الديناميكي اسماً جديداً ليصبح ((Dynamic Business Management (DBM)) ، ويركز المشروع الجديد على 16نسبة رئيسية مختلفة من بينها 12 مقياساً غير مالي كما في الشكل (2-14)، وتتفاوت الأولوية المعطاة لهذه المقاييس في القطاعات المختلفة.

الشكل (2-14) إدارة العمل الديناميكي DBM بشركة إلكترولوكس

الناحية	المقياس	المتابعة
عملاء	- مؤشر الحسابات الإستراتيجية.	- سنوية.
	- مؤشر اتجاهات التجزئة.	- ربع سنوية.
	- مؤشر رضا العملاء.	- سنوية .
	- 2من 4 علامات تجارية مفضلة.	- سنوية .
	- النسبة المئوية للمنتجات الخضراء في المجموعة الكلية.	- ربع سنوية

تشغيلية	- المبيعات. - النصيب من السوق. - الإنتاجية للرأس الواحد. - معدل تنفيذ الطلبات. - معدل زيادة الخدمة	
ثقافية	- مسح اتجاهات العاملين. - خريطة التقويم الذاتي	- ثلاث مرات سنوياً . - سنوية
مالية	- الربح التشغيلي التراكمي (%). - الربح التشغيلي (%). - مصروفات الإنماعات وعمليات الإكتساب (%). - الربح الإجمالي (%).	- ربع سنوية . - شهرية. - شهرية. - شهرية.

(المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص356 ، مطبعة هارثي ، مصر 2009)

4/ الخطوط الجوية البريطانية British Airways: تعد الخطوط البريطانية من اكبر شركات الطيران

الدولية الناقلة للركاب في العالم، بدأت عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن لمطار هيثروا في أوائل خريف 1997م ، وكان أساس هذه البطاقة هو الأهداف المؤسسية التي أتفقت مع فئات الأداء المختار بإدارة الشحن وحيث أن مدير المطار كان قد قام في إدارة الشحن بتحليل الرسالة إلى أهداف إستراتيجية ضمن الفئات المختارة ، فقد أطلقت العملية في مطار هيثروا من رسالة معينة وأهداف إستراتيجية معينة ، وقد تمت صياغة الهدف الإجمالي للمشروع بشكل تدريجي في السنة الأولى كان الهدف هو أداء الأساسيات بشكل سليم ، وفي السنة التالية كان إنتاج أداء تنافسي ، وفي السنة الثالثة التحول إلى ريادة السوق. وكخطوة أولى في عملية البناء تم أفاد جميع المديرين التنفيذيين لحضور ورشة عمل إلى أن تم وضع بطاقة الأداء المتوازن . وقد إستغرق بناء هذه البطاقة للمطار إلى ما يقارب أربعة اشهر . وفي السنة الأولى تركز العمليات على هدف واحد في كل منظور : الهدف في فئة العملاء (نحن نريد أن يلاحظ العملاء تحسن في دقة المواعيد والأمتعة ، أما في فئة العمليات

الداخلية (بيئة عمل يحركها الأداء) وفي فئة الأفراد (إدراك أن هذه منشأة أفراد) وفي الفئة المالية (ممارسة إدارة فعالة وطبيعية) أما في التغيير (فريق واحد ولعبة واحدة في هيثروا). ولكل واحدة من مجموعة الأهداف مسئولية شخصية على المستوى الفردي وكان الغرض من ذلك أن يقوم الأفراد بتحويل الأهداف إلى مقاييس لإدارتها ، وكان المفروض أن يبحث كل مدير عن مقاييس تشير إلى التقدم نحو الأهداف وفي نهاية هذه العملية أصبح لدى كل إدارة مقاييس خاصة بها . والقياسات الخاصة بالمجموعة عبارة مزيج من المقاييس المجمع من الإدارات المختلفة، والمقاييس التي إتبعها المجموعة هي: دقة المواعيد، الرضا عن عملية تسليم الأمتعة ، التكلفة /الراكب ، التكلفة /الحقيبة ، التكاليف الإجمالية ، عدد المرات في الإخفاق في تسليم حقيبة ماء، الوقت الذي تستغرقه الحقيبة منذ وصلها المطار وحتى صعودها الطائرة، عدد وقائع السلامة التي لم يتم تسويتها، عدد الحوادث ، التلف في الطائرات . وكان العدد الإجمالي للمقاييس 11مقياساً . وفي كل قياس ينبغي أن يكون هناك 10 مقاييس حاكمة فقط . يعقد المدير جلسة لمراجعة العمل مع كل مدير لمدة ساعة مرة واحدة شهرياً، ويدرس المدير في جلسات المراجعة الملخص المكتوب لما جرى في أثناء الفترة الماضية ، ويناقش تقدم كل مقياس ، وبعد ذلك يتم ضم القياسات والتعليقات معاً في صورة تقرير يسمى تقرير بطاقة الأداء المتوازن .

15/ شركة الإتصالات السعودية : تأسست الشركة في 1998 /5/2م بناء على قرار مجلس الوزراء رقم 135القاضي بتحويل مرافق الإتصالات (البرق والهاتف) إلى شركة مساهمة سعودية تنشأ بإسم شركة الإتصالات السعودية، ويبلغ عدد الموظفين 23000 موظف ، وعدد خطوط الهاتف الثابت 3,23 مليون

خط ، وخطوط الهاتف الجوال 2,53 مليون خط ، ومن أهم الملامح تجربة بطاقة الأداء المتوازن لشركة الاتصالات السعودية مرورها بثلاثة مراحل هي :

- المرحلة التمهيدية : إعداد النموذج والمؤشرات والبيانات المطلوبة مع تطوير النموذج على برنامج الإكسل.

- مرحلة التطبيق : تطبيق البطاقة وربطها بإجراءات التخطيط مع بيان الوظائف التشغيلية كما في الشكل (2-15).

- مرحلة المخرجات والمراجعة والتقييم : وفيها تتم عملية تحديد أهم المخرجات وذلك بالإضافة إلى مراجعة وتقييم نتائج التطبيق.

الشكل (2-15) المراحل / المعالم الرئيسية لتطوير إدارة الأداء



(المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، ص366 ، مطبعة هارثي ، مصر 2009)

المبحث الثاني : الإبداع التنظيمي

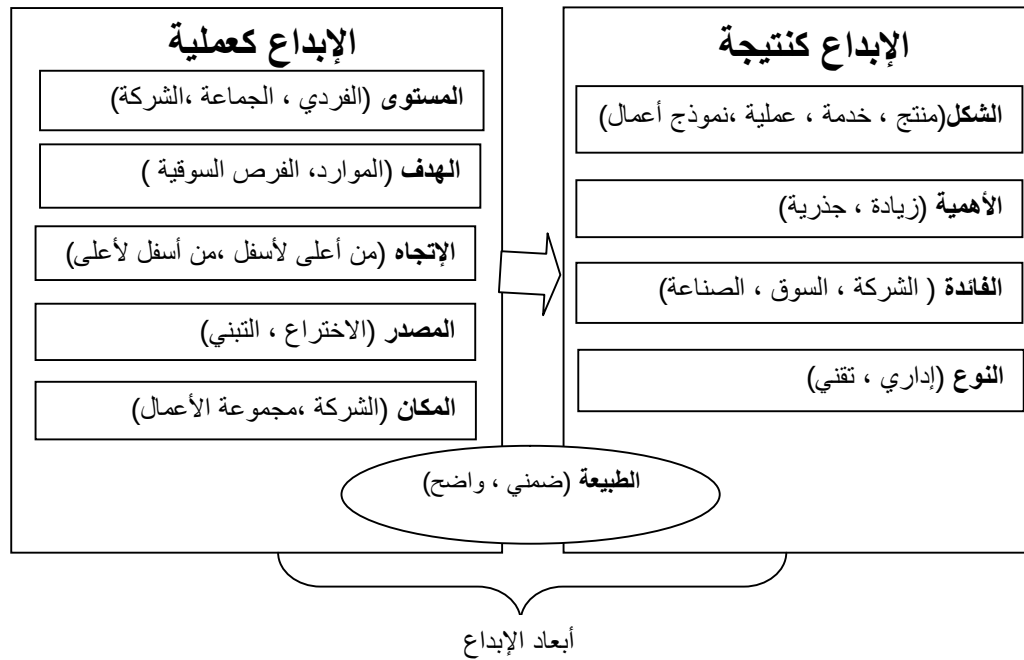
2-2-1 مقدمة :

إن الإبداع عنصر هام لنجاح المنظمات والإستمرار في توليد الأفكار الجديدة، كما يعمل الإبداع على خلق القيمة ويجعل المنظمة تمتلك ميزة تنافسية، وهي إستراتيجية للبقاء والإستمرار في الصناعة بصورة جيدة (Houston et al ,undated study) يمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المنظمات ذلك أنه بدون تبني المدخل الإبداعي فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي وهذا يعنى الركود أو الاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها، وتلعب إدارة المنظمة دوراً كبيراً في المراحل الأربعة لعملية الإبداع وهي: المبادرات والدعم والتشجيع للأفكار والتعامل بإنفتاح مع الأفكار المبدعة، المناقشة والحصول على الآراء وتقويم الخطط المجازة ، التنفيذ حيث أن إدارة المنظمة تقدم الحلول للمساهمين، وتصمم الخطط والحصول على الإلتزام المالي من أجل تنفيذها ،وبعد ذلك تعمم إدارة المنظمة الإبداع وتراجع فعالية الإنجاز والتحول والتهيئة (Patterson et al ,undated study).

صنف (Crossan & Apaydin,2010) من خلال مراجعتهم للأدبيات المنشورة عن الإبداع التنظيمي إلى :عملية أو نتيجة كما في الشكل (2-16)، إذا إعتبرنا الإبداع التنظيمي كعملية فإن الأبعاد المكونة له تركز على سؤال "كيف"، أما في حالة إعتبار الإبداع كنتيجة يجب أن يجب على سؤال"ماذا " أو "ما هو نوع"، في هذه الدراسة أعتمدنا على التقسيم من ناحية النوع حيث يمكن تقسيم الإبداع التنظيمي إلى الإبداع تكنولوجي وإبداع إداري.

في هذا المبحث سوف تستعرض الدراسة الموضوعات التالية: الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية ،أما الإبداع التكنولوجي فتناولنا فيه : أهمية الإبداع التكنولوجي ، مصادر الإبداع التكنولوجي ،درجة المخاطرة في الإبداع التكنولوجي،عوامل نجاح الإبداع التكنولوجي ومعوقاته. بينما الإبداع الإداري تناولنا فيه :،أهمية الإبداع الإداري ،القدرات الإبداعية ، السمات المميزة للشخصية المبدعة ، مراحل الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري ، علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإبداع التنظيمي.

الشكل (2-16) أنواع الإبداع التنظيمي



(source :Mary M. Crossan and marna Apaydin ,A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature,P14, Journal of Management Studies .September 2010)

2-2-2 الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية:

إن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات

التقليدية ومن أهم هذه الخصائص (العجلة، 2009) :

-النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز .

-حفز جميع العاملين للتجريب .

-تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع .

-إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه .

- عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح .

-تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي .

-وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من

أجل حل مشكلات المنظمة .

-استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن .

- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه .

- تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة وإستراتيجية

أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية

في اتخاذ القرارات .

- حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة فيما يتعلق

بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة .

المتعاملين مع المنظمة.

- زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.

- تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والبناء وليس بغرض النقد والهدم.

2-2-3 الإبداع التكنولوجي :

أن الإبداع التكنولوجي ما هو إلا نوع من التحديث Newness والأصالة Originality في المنتج ، بعبارة أخرى فإن الإبداع التكنولوجي وفق وجهة النظر هذه هو تطوير أو تحسين لمنتج موجود أو إطلاق منتج جديد للسوق . وتجدر الإشارة إلى أن باحثاً آخر قد سبقه إلى تحديد نوع الإبداع بفكرة أو ممارسة أو منتج مادي مع اشتراط أن تكون جديدة بالنسبة للوحدة الإنتاجية التي أدخلتها ، إن عنصراً آخر يمكن ملاحظته في هذا الرأي وهو وجوب أن يكون الإبداع جديداً للمنظمة التي تبنته وليس مبتكراً تماماً، ولكن في الوقت نفسه لا يعد تغييراً إذ إن التغييرات ليست جميعها إبداعاً، في حين أن كل إبداع هو تغيير (العامري، 2005)، أغلب التحدي الذي يواجه المنظمات في الإقتصاد العالمي هو كيفية إدارة التغيرات التكنولوجية السريعة والجذرية، إن الإبداع التكنولوجي يؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة بصورة كبيرة، وتتضمن تكنولوجيا المنظمة المعرفة والمهارات والإجراءات والتسهيلات الإنتاجية، أن التغير في التكنولوجيا يحتاج إلى عاملين على معرفة ومهارة عالية وتقوم الإدارة العليا بحثهم على الابتكار من أجل مواجهة التغير، أن مستوى التطور التكنولوجي يؤثر على أي دولة أو منظمة ومقدرتها على انتاج منتجات وخدمات عالية الجودة ومربحة (Dauda ,undated study).

ولهذا فإن الإبداع التكنولوجي يكون في حالة من الحالات الآتية (الموسوي، 2009):

1/ منتج جديد تماماً New Product

2/ تحسين منتج موجود في السوق Product Improvement

3/ عملية جديدة تماماً New Process

4/ تحسين عملية موجودة Process Improvement

5/ خدمات Services

2-2-3 أهمية الإبداع التكنولوجي :

لماذا تلجأ المنشآت إلى تحقيق إبداع تكنولوجي وتحمل المخاطر المرافقة لذلك ؟
هنالك العديد من الأسباب والتي تكاد تكون مشتركة في جميع المنظمات سواء ذات الإنتاج السلعي أو
الخدمي وهي (العامري، 2005):

1/ المنافسة الحادة في السوق : إن البيئة التي تعمل فيها المنشآت على اختلاف أنواعها هي بيئة
ديناميكية متحركة ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاماً على المنشآت
اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصة السوقية .

2/ الثورة العلمية (التكنولوجية): أدت الثورة العلمية إلى التطبيق الفوري تقريباً لنتائج الأبحاث
والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة.

3/ إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة : هذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة
لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة ومن ثم
المنافسة بشكل أفضل.

4/ أزمة الطاقة :إن هذا العامل كان له فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد باستهلاك الطاقة .

5/ التسهيلات والمساعدات الحكومية :تقدم الحكومات الدعم لعمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية ،حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المنشآت المبدعة خصوصاً الصغيرة منها.

6/ تكنولوجيا المعلومات :إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات؛ منها ما هو بشكل سلع وخدمات كتلك التي تقدمها الإنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات بل آلاف المنتجات.

2-2-3-2 أهداف تبني المنظمة للإبداع التكنولوجي :

يري (عبد الوهاب و أبو زينب، 2010) إن تعظيم الربحية وتدعيم الفرص من أجل زيادة حجم الحصة السوقية، يعد من بين أهم الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني تكنولوجيا حديثة، ناهيك عن وجود جملة أخرى من الدوافع التي تجعل من المنظمة تتبنى الإبداعات والتغيرات التكنولوجية المستثمرة مثل :

- الاستثمار في الإبداعات التكنولوجية المتعلقة بأساليب الإنتاج يمكنه أن يساهم في تطوير وخلق منتجات جديدة ذات جودة عالية، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن الدائمين والمحتملين، فتتمكن المنظمة من الحفاظ على مركزها في السوق وتعزز بذلك من قدرتها التنافسية.

- الرغبة في تقادي التطورات المعاكسة التي تحدث في أسواق مدخلات الموارد التي تستغلها المنظمة، فمن أسباب التوجه نحو الآلية ارتفاع تكلفة العمل البشري وتصاعد أسعار المواد الأولية.

- لا يمكن لأي منظمة أن تعيش بمعزل عن محيطها وبيئتها الخارجية في المدى الطويل، خاصة مع تزايد سرعة التغيرات والإبداعات التكنولوجية بشكل مستمر، فالمنظمة التي تتجاهل التكيف مع تطورات الإبداع التكنولوجي (نظام مغلق) مهددة بتدهور مركزها في السوق وتراجع وضعها التنافسي، في حين تتمتع المنظمة المتجددة المواكبة والمشجعة للتطورات والإبداعات التكنولوجية بالمزايا التنافسية التي تمكنها من الحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق، سواء بفضل ميزة التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة.

وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة الإيرادات أو تخفيض في التكاليف، ومنه خدمة المجتمع من جهة وتعزيز مركزها وقدرتها التنافسية في السوق من جهة أخرى.

2-2-3 مصادر الإبداع التكنولوجي :

حدد بيتر دراكر Peter Drucker عدد من المصادر التي تعد مصدراً للإبداع

التكنولوجي وهي (العامري، 2005):

1/ الأحداث غير المتوقعة Unexpected Occurrences : كثيرة هي المنشآت التي ابتكرت

منتجات جديدة بواسطة أحد مهندسيها أو بعض فرق البحث فيها بطريقة المصادفة، بل إن بعضها

ضاعف أرباحه كما هو الحال في شركة Don Cullen Transmet Corporation التي اكتشفت

نوعاً من رقائق الألمنيوم التي تستخدم في سقوف وغيرها من الأمثلة العديد.

2/ التناقض Incongruities : إن هذا المصدر شائع في توفير مناخ أو فرصة إبداعية جديدة ، فالاختلاف بين ما يحصل فعلاً وبين ما يفترض حصوله أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الإبداعات التكنولوجية المهمة.

3/ متطلبات العملية الإنتاجية Process Needs : إن العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي ، كانت مصدراً للفنيين والمهندسين ذوي المهارة وبعد النظر لتطوير عمليات أو منتجات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات . ومن الإبداعات المهمة ما كان في حقل الجراحة وطرائق إجراء العملية الجراحية.

4/ تغيرات في الصناعة أو السوق Industry and Market Change : من الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو انكماشاً نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها.

5/ التغيرات السكانية Demographic Changes : إن زيادة عدد السكان وتركيباتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة ، كلها عوامل تشكل فرصاً مهمة لتقديم إبداعات تقنية كثيرة في مجال الصحة والتعليم والسكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان.

6/ المتغيرات الإدراكية والمزاجية Perceptual Changes : تحصل هذه التغيرات في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسة وهذه التغيرات مهمة في العصر الحالي ، فأتجاه الناس إلى الاهتمام

الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح الأبواب واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين، وكذلك تطوير منشآت ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات.

7/ المعرفة الجديدة New Knowledge : إن التقدم الهائل في المعارف العملية كَمَا ونوعاً قد فسخ المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصاً الإلكترونية منها ووسائل الاتصال ، فهذه الإبداعات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة يجري تنفيذها بأساليب وطرائق عمل جديدة . إن كميات المعرفة في أي اختصاص من الاختصاصات أصبحت تتضاعف بوتائر زمنية أقصر مما كانت عليه سبقاً وهذا يزيد من فرص الإبداع.

2-3-4 درجة المخاطرة في الإبداع التكنولوجي :

إن درجات المخاطرة المرتبطة بالإبداع التكنولوجي يمكن أن تحدد بست درجات وهي

كالآتي (العامري، 2005):

1/عدم تأكد حقيقي وكامل Perfect Uncertainty : وهذا يرافق حالة البحوث الأصلية التي ترغب في التوصل إلى إبداع جديد تماماً كما الحال في اكتشاف علاج لمرض السرطان مثلاً ، كذلك توجد هذه الحالة في مجال الاختراعات الجديدة للأجهزة أو المكنائن في مختلف الاختصاصات . والمجازفة هذه باهظة الثمن ومكلفة جهلوماً لا ووقتاً .

2/ درجة عالية جداً من عدم التأكد Very High Degree Of Uncertainty : وتحصل هذه الحالة عندما ترغب منشأة ما بإدخال إبداع جذري أو أساسي في المنتج الموجود أصلاً أو في عملية إنتاجية معروفة أصلاً ولكن من خارج المنشأة .

3/ درجة عالية من عدم التأكد High Degree Of Uncertainty : وهذه مرادفة لعمليات الإبداع التكنولوجي التي تكون في صورة تعديل كبير في المنتج أو العملية الإنتاجية ولكن في منتجات وعمليات المنشأة نفسها . لذلك فالمخاطرة هنا تكون أقل من الحالة السابقة.

4/ درجة معتدلة من عدم التأكد Moderate Degree Of Uncertainty : تجد هذه الحالة عندما تقوم المنشآت بإنتاج أجيال جديدة من منتجاتها التي تكون مستقرة في السوق وعملياتها الإنتاجية معروفة بانسيابيتها ومرونتها .

5/ درجة قليلة من عدم التأكد Little Degree Of Uncertainty : إن هذا الانخفاض في درجة عدم التأكد يعزى إلى كون الإبداع التكنولوجي المتولد هنا هو عبارة عن ترخيص بإنتاج منتجات معينة أو تعديلات بسيطة في المنتج أو العملية . كذلك يمكن أن يكون بسبب التبني أو الامتياز المبكر لمنتجات أو عمليات موجودة أصلاً في منشآت أخرى.

6/ درجة عدم التأكد منخفضة جداً Very Little Degree of Uncertainty : وهذا النوع هو الأقل مخاطرة حيث يوجد في حالة إنتاج نموذج جديد من منتج موجود ومستقر في السوق أو في حالة التنوع المنتج نفسه بتغيير طفيف في اللون أو الوزن أو التعبئة والتغليف . كما أنه يمكن أن يرافق عمليات التبني المتأخر لإبداعات أنجزت في منشآت أخرى . أو عمليات إنتاجية موجودة أساساً في المنشأة فضلاً عن حالات التغيير الثانوية البسيطة في المنتجات .

من كل هذا نستنتج أن المنشآت يمكن أن تقوم بتحقيق إبداع تقني معين وبنائج إيجابية تكاد تكون مضمونة أو بعبارة أخرى إن هناك مجاًلاً ما للإبداع تقني يخلو من المخاطرة تقريباً ، وواقع بيئة الأعمال يظهر لنا أن هناك منشآت كثيرة تحقق الوفير من الأرباح لأنها تفضل دائماً إبداعاً

تقنياً ذا مخاطرة بسيطة أي أنها حسب مصطلحات الإدارة الإستراتيجية - لا ترغب بأن تحتل مواقع القيادة في المنافسة وإنما تفضل البقاء تابعة أو مقلدة.

5-3-2-2 عوامل نجاح الإبداع التكنولوجي ومعوقاته:

هنالك العديد من عوامل النجاح الإبداع التكنولوجي منها (Yu Lin,2003) و

(العامري، 2005) :

- 1/ كفاية الموارد.
- 2/ دعم الإدارة العليا.
- 3/ وجود عدد كبير من الباحثين والفنيين.
- 4/ المردود المالي العالي المتوقع من الإبداع.
- 5/ السمعة الجيدة للمنشأة في السوق.
- 6/ علاقات وثيقة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- 7/ تسهيلات ضريبية وتشريعية من الحكومة.
- 8/ وفرة الآلات والتجهيزات والحواسيب.
- 9/ الاطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في مجال الصناعة التي تعمل فيها المنشأة.

أيضاً هنالك العديد من الأسباب التي تعيق الإبداع التكنولوجي منها :

- 1/ قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع التكنولوجي.
- 2/ الصعوبات المالية.

3/ صعوبة تكيف النظام الإنتاجي الحالي.

4/ التشريعات والقواعد والضوابط الخارجية.

5/ الظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي تعمل فيه المنشأة.

6/ المردود المنخفض المتوقع من الإبداع.

7/ عدم إكتراث المستهلكين للمنتجات الجديدة.

8/ نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المنشأة.

9/ قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.

10/ قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين.

11/ عدم تحفيز العاملين بشكل كافٍ ورفع مهاراتهم الفنية .

وقد قسم (Yu Lin,2003) العوامل المعوقة للإبداع التكنولوجي إلى : عوامل فردية،

عوامل تنظيمية وعوامل بيئية.

2-2-4 الإبداع الإداري:

ينطلق الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق

بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل

وظائف الإدارة المعروفة .وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري

وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية

نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف

المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم

وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية و من جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له .وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فان ذلك لا يعد غريباً حسب ما يراه (عبد الحميد) حيث يقول إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها (وبشير قاموس) ويبستر) إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع " .ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله). كما يرى (دركر) أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً.

وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية (العجلة ، 2009).

2-2-4-1 أهمية الإبداع الإداري :

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي

(العجلة ، 2009):

- ١ - القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

٢ -تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

٣ -المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

4-الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

5 -القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6 -حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .

2-4-2-2 القدرات الإبداعية:

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي ، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي(فلاق وابن نافلة ، بدون تاريخ):

1- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية :

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة.)

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.)

- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

2- الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية . (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً .

طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3- المرونة : وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ، وقد قسم (إبراهيم، 2002) المرونة إلى نوعين:

- المرونة التلقائية : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع . وهذا يميزها عن

الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

- المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً ، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4- الحساسية للمشكلات : ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توزيعها وإثارة تساؤلات من حولها ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

5- قبول المخاطرة : هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات

الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساعدة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

6- التحليل والربط : التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

2-2-4-3 السمات المميزة للشخصية المبدعة:

تتمثل الملامح والخصائص الأساسية لسمات الشخصية المبدعة في الآتي (العجلة

، 2009) :

-الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.

-المرونة في أداء العمل.

-المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

-التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.

-التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

-الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.

- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- الأخذ بزمَام المبادرة دائماً.
- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
- القدرة على تنظيم العمل.
- سعة الأفق.
- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
- تعدد الميول والاهتمامات.
- عدم التعصب.
- التوازن الانفعالي.
- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
- القدرة على التحليل والاستدلال.
- التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- إنجاز الأعمال بطرق ابتكاريه.
- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
- الرغبة في التفوق الأكاديمي.

- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعد في حل المشكلات.
- تفضيل التنافس على التعاون.
- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.
- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.
- التمعن في الأفكار الجديدة.
- التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.
- مقاومة تدخل الآخرين في شؤنه.
- امتلاك درجة عالية من الذكاء .

2-2-4-4 مراحل الإبداع الإداري:

اختلف العلماء في تحديد مراحل الإبداع كما اختلفوا في تعريف الإبداع ويذكر كل مدن Wallas and Marksberry أن عملية الإبداع تمر بمراحل متنوعة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية كما يؤكدان بأنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة في أثناء تكون الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل . وفيما يلي بعض نماذج مراحل العملية الإبداعية (جبر ، 2010)

:

▪ نموذج ويست: Whest

- 1/ مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة . أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.
- 2/ مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية : وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية لآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن . ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.
- ٣ . مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني و توظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.
- ٤ . مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة .

■ نموذج والاس: Wallas

1. مرحلة الإعداد (التحضير): وتتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد المشكلة وفهم عناصرها .و تتضمن محاولات لحل المشكلة وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل والتعرف على جزئيات المشكلة والعلاقات التي تربط هذه الجزئيات.
2. مرحلة الاحتضان (الكمون): يكون الشخص المبدع في هذه المرحلة خاملا ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ويتخلص من الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة. ويكون الفرد المبدع قلقاً

ومتوتراً ويصاحب هذه المرحلة تدويرات نفسية وتقلبات مزاجية. وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن انجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر أو عندما يكاد الإحباط أن يسيطر عليهم.

3. مرحلة الإلهام (الإشراق): وهى المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة وعادة تأتي الأفكار إلى الفرد بشكل متتابع ومستمر وكأنه يوجد فرد آخر يلقنه تلك الأفكار.

4. مرحلة التحقق: وهى المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع . ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها وان يتأكد من صحتها كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين، وألا يستبعد ظهور ما بنقض فكرته أو نظريته في زمن ما وفي مكان ما . إن مرحلة التحقق تفيد الشخص المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة.

■ نموذج شتاين: Stein

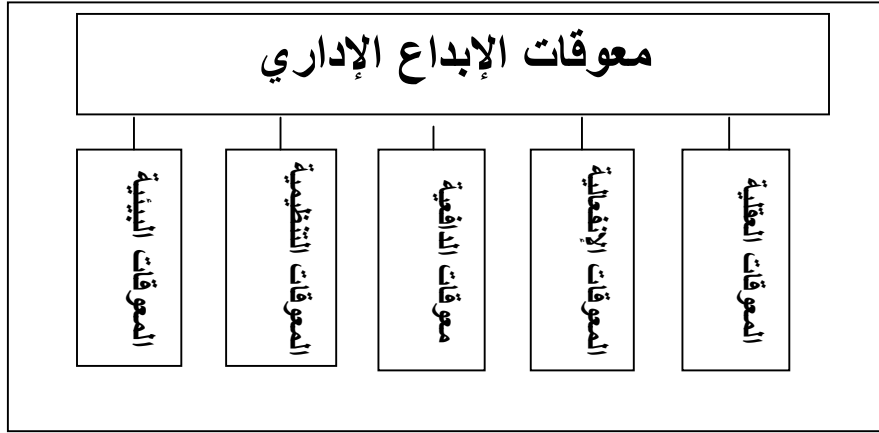
- 1/ مرحلة تكوين الفرضيات : ويقوم الفرد المبدع باقتراح حلول وتكوين أفكار جديدة.
 - 2/ مرحلة اختبار الفرضيات : وفيما يقوم المبدع باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات المتاحة بفحص الفرضية أو الفكرة للتأكد من صحة الفرضيات أو الأفكار.
 - 3/ مرحلة الوصول إلى النتائج : يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من صحة إحدى الفرضيات ويقوم بتعميمها وعرضها على الآخرين وفائدتها وذلك لمعرفة مدى فائدتها وقبولها من الآخرين .
- ولابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات بل

هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات . ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي .فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي . فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر الشخصية الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة و أن يكون الشخص المعني واعياً لذلك وقادراً على التثبت به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه .

2-2-4-5 معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع أثناء ممارسته للعمليات المختلفة العديد من المعوقات الإنسانية والإدارية والتنظيمية . وتحتاج معالجة الآثار الناتجة عن تلك المعوقات تحديد وتشخيص المعوقات بدقة دون التضحية بموهبة الإبداع لأن كبت الحاجات الإبداعية قد ينتج عنه صراع نفسي يؤدي إلى التوتر النفسي لدى الشخص . ولقد أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حتى يمكنها التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تنسم بها بيئة المنظمات المختلفة .إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية لوجود بعض العوائق والتي تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة مما يقود إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع ومما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى خمس مجموعات رئيسية كما هو موضح في الشكل (2-17) (جبر ، 2010) :

الشكل (2-17) معوقات الإبداع الإداري



(المصدر: جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، كلية الدراسات العليا - الجامعة الإسلامية، غزة 2010)

1/ المعوقات العقلية :

يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل ولكن كثيراً ما

يتعرض إدراك الشخص للناس والأشياء من حوله لبعض المشكلات مثل:

أ. خطأ الإدراك : حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليست موجودة فيه فعلاً.

ب . خداع الإدراك :حيث يتم تخيل شيء لا وجود له.

ج .ضيق الإدراك :حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها.

ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التذكر والتخيل من حيث

اتساع المدى وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج عنها.

2/ المعوقات الانفعالية:

يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل :

الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي والميل إلى المخاطرة والاستقلال في التفكير . والإبداع قوة دافعة تدفع

الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر النفسي الذي يسببه الانفعال، إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا والتي قد تلاقى القبول . وفيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية:

-الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.

- عدم القدرة على تحمل الغموض وتسامي الرغبات الجامحة للأمان.

-الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها .

- عدم القدرة على الراحة والطمأنينة والانغماس بها.

-قلة التحدي.

-الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.

-انخفاض القدرة على التخيل والرغبة بها أصلا .

-عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم .

3/ معوقات الدافعية:

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهددات في المجال الذي يبحث عنده وتدفعه أيضاً إلى التفكير اكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال .ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي

تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع ، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع ومن ناحية أخرى إذا كان الجزء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد.

4/المعوقات التنظيمية :

تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بصورة عامة والإبداع الإداري بصورة خاصة .ويمكن تناول المعوقات التنظيمية في النقاط التالية:

أ .**سيادة نمط إداري تقليدي** : يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل مفصل ودقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار بل ويجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

ب .**سوء الصحة التنظيمية** : تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري الذي يعاني من الأعراض التالية:

1/ عدم الاستقرار التنظيمي : تتعرض الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري إلى تغيرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر سلباً على فعاليتها ويترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع.

2/ الازدواجية والتكرار في الاختصاصات : تعتبر مشكلة ازدواج وتكرار الاختصاصات بين أجزاء الجهاز الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الإحساس بمشكلات الروتين الإداري وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الإبداع الإداري.

3/ تضخم الهيكل التنظيمي : ينتج التضخم في الهياكل التنظيمية بسبب تغييب الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية .وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى سيادة نمط اداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع الإداري.

4/ عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية : كثيراً ما تهتم الوحدات المختلفة بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل وحدة تنظيمية.وان وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد بشكل عموميات ولا توضح واجبات ومسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع على السلطة وبالتالي حدوث خلل في نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر سلباً على الإبداع الإداري داخل الوحدات الإدارية.

ج . إضعاف القوى الحافزة لإبداع في العمل : اثبت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل هي:

1/ انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة وان أي شخص آخر يستطيع القيام به بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت.

2/ وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية المختلفة من أحوال المنظمة وجمودها وتعقد أجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالانجاز وافتقارهم للتعاون وروح الفريق وذلك نتيجة لغياب ديمقراطية اتخاذ القرار .

3/ التخوف من تحمل المسؤولية :عندما يعين بعض الموظفين القدامى من أنصار التمسك باللوائح والتعليمات في بعض المراكز القيادية فإنهم لا يعتمدون على تشجيع مرؤوسيهـم من الموظفين الشباب

للتفكير بطريقة خلاقة مما يضطر هؤلاء الموظفين إلى التراجع أمام جمود الرؤساء الذين يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفاً من تحمل المسؤولية ورغبة في إلقائها على الغير.

4/ الميل لقصر التفكير الإبداعي على المشاكل المعقدة بالرغم أن المشاكل البسيطة تمثل الجزء الأكبر من المشاكل التي تواجه المنظمة بصورة عامة بالإضافة إلى أن حل تلك المشاكل بصورة إبداعية يعطى نتائج مذهلة.

5/ إن مجرد اقتناع الشخص القائم بالعمل بأن الطريقة المثلى هي في الواقع عقبة كبيرة أمام الإبداع فإنه يفضل عدم الإقدام على التجديد والتأكيد على ما هو قائم.

د. سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات :إن من أبرز المشكلات التي تعوق المنظمة عن تنمية القدرات الإبداعية تتمثل في صعوبة وتعطيل نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة . ولا يعتبر وجود بعض الاختلافات بين المستويات الإدارية المختلفة أو داخل المستوى الإداري الواحد بالشيء الخطير، بل على العكس تعتبر ظاهرة صحية طالما تم الاعتراف بوجودها وتم العمل على تحقيق قدر من الاتفاق على المبادئ والوسائل وذلك عن طريق فتح نوع من الحوار المثمر والخلق . ويتمثل الخطر في محاولة إخفاء هذه الاختلافات وتصور انه لا يوجد أي منها ثم تطفو تلك الاختلافات على السطح مما ينعكس على سلوك الموظفين في كافة المستويات الإدارية . فالهدف الأساسي من الاتصالات الإدارية أن تصبح الفروق على مستوى السلوك اقل ما يمكن وذلك عن طريق تسوية تلك الفروقات الموجودة عن طريق الاتصال الفعال وتبادل المعلومات والحوار والمناقشة.

5/المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع الإبداع أو الحد منه . فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن النفس ولا يتم التسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية للإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى وإن بدأ على الفكرة خروج عن المألوف فإنها بحق تعتبر بيئة تساعد على الإبداع . أما إذا كانت الظروف الثقافية وخاصة العادات والتقاليد تضغط على من يفكر ويقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه من الفرد فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون وبالتالي تجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

2-2-5 العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي :

إن الإبداع التنظيمي عبارة عن تبني أفكار أو سلوك داخل المنظمة. ويعتقد آخرون بأنه تغيير في الممارسات الإدارية ويشير إلى الطرق الجديدة لتنظيم العمل في العديد من الأماكن مثل: إدارة قوة العمل، تمكين العاملين، والمشاركة في إتخاذ القرار (بن نذير ومنصوري ، بدون تاريخ: 18) ، وتباينت آراء الباحثين حول أبعاد الإبداع التنظيمي فمنهم من نظر إلى الإبداع التنظيمي من حيث المستوى (فردى، جماعى، الشركة) ، ونظر البعض الآخر إلى مستوى التغيير الذي يحثه الإبداع هل هو يؤدي إلى زيادة أم يؤدي إلى تغيير جذري، أيضاً يرى البعض أن الإبداع التنظيمي يمكن النظر إليه من حيث الفائدة المرجوة منه هل تعود إلى الشركة أم السوق أم الصناعة ، كذلك يرى البعض أن الإبداع التنظيمي يمكن النظر إليه من حيث المصدر هل هو إختراع أم تبني ، ولكن أغلب آراء

الباحثين ركزت على تقسيم الإبداع التنظيمي إلى إبداع تكنولوجي وإبداع إداري كما في دراسة (العامري، 2005) و(الموسوي ، 2009) و(جبر، 2010) و(العجلة، 2009) و(Liu et al 2010).
اتفقت آراء الباحثين حول محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ،محور النمو والتعلم) (Niven,2002)، (المدهون والبطنيجي ، 2013) ، (عوجه ، 2010) ، ويعتقد البعض أنه يمكن إضافة محاور أخرى كالإبتكار ، البحث والتطوير والبيئة والمجتمع (عبد اللطيف وتركمان، 2006) .

يتكون النموذج الأول لبطاقة الاداء المتوازن من أربعة محاور هي : (المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور الإبداع والتعلم) (Kaplan & Norton, 1992)، مما يشير إلى أهمية الإبداع في بطاقة الأداء المتوازن، أيضاً سعت دراسة (Jyoti, 2006) إلى تعديل محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن إلى محور النمو والإبداع حتي تستخدم البطاقة في تقييم أداء المنظمات التي تعتمد على البحث والتطوير.

هدفت دراسة (Gama et al,2006) إلى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس القيمة المضافة التي يحققها الإبداع التنظيمي في المنظمة من خلال تكوين نموذج يسمى ببطاقة الأداء الإبداعي (Innovation Scorecard)، أيضاً يهدف هذا النموذج إلى ربط الخطط والأهداف الإستراتيجية بالإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية ، وأوضحت التجربة العملية سهولة تطبيق النموذج الجديد بالإضافة إلى إمكانية قياس جميع أنواع الإبداع وليس فقط الخدمات والمنتجات الجديدة .

سعت دراسة (Jarrar & Smith,2011) إلى إختبار المناهج المختلفة المستخدمة في قياس الأداء خاصة بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في المنظمات المعتمدة على التنوع ، تم الإختبار من خلال نموذج بنائي معدل، وتبين أن هنالك علاقة بين تنوع المنتجات وبطاقة الأداء المتوازن ، أيضاً هنالك علاقة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي، كذلك هنالك علاقة

معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة، أيضاً هنالك علاقة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام المخزون (JIT)، وأخيراً تبين أن هنالك علاقة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء.

المبحث الثالث :الثقافة التنظيمية

2-3-1 مقدمة :

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد. وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. واستناداً إلى التعاريف الواردة في الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية فيعرفها (Chuang et al, 2004) على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى . كما يعرفها (Park et al, 2004) على أنها "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي". ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة. وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاتهم. فيما يرى (Wilson, 2001) بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم

القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة". أما (Alvesson, 2002) فيعتقد بان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم". وهذا يعكس الإجماع العام بالنسبة للباحثين بخصوص الثقافة التنظيمية، والذين يتفقون على أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتصف بالغنى والفعالية والتعقيد (الخشالي والتميمي، 2010).

يتكون هذا المبحث من أهمية الثقافة التنظيمية ، تكوين الثقافة التنظيمية ،عناصر الثقافة التنظيمية ، خصائص الثقافة التنظيمية ، أنواع الثقافة التنظيمية ، العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والمحافظة على الثقافة التنظيمية ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن.

2-3-2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم إلى التحدي. وتملي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية. إضافة إلى ذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها . ويعتبر مصطلح الثقافة كغراء للتماسك Culture as Cohesive glue من المسميات

المتداولة للثقافة التنظيمية. وتؤكد وجهة النظر هذه على تقاسم القيم والمعتقدات والمعايير مع التركيز على تحليل وتقاسم المظاهر الثقافية. إن كل ثقافة تنظيمية تتفرد في سمات جوهرية مقارنة بثقافات المنظمات الأخرى. ويمكن أن تكون الثقافة العامل الحاسم للنجاح في تنفيذ إستراتيجية التشغيل، كما أنها تلعب دورا هاما في تحديد نجاح أو فشل المديرين. وفي أضيق المستويات فقد وجد الباحثون بان هناك علاقة معنوية بين طبيعة الثقافة السائدة والعديد من المخرجات كالالتزام بالعمل ودوران العمل. تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان والتروي في أنشطتهم اليومية والإستراتيجية. إضافة إلى ذلك فان المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضروريا. أن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. كما يعتقد الكثير من الأكاديميين والمديرين في المجال العملي بان أداء المنظمة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية . أن الرأي الذي يقول بان الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية. وهناك من يرى بان الطريقة التي تتكون فيها الثقافة التنظيمية يتم فيها تعريف وتوضيح حدود الميزة التنافسية للمنظمة. حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين، كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها. وبالمقابل فان التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها. كما يعتقد الكتاب بان الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تأتي من

الإبداع والكفاءة التنظيمية واللذان ترفعان معا من منزلة المنظمة ، وابتعادها عن المحاكاة الكاملة للمنافسين. لذا فان الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين. وعلى هذا الأساس فان العديد من الكتاب ينصح المنظمات لاستغلال الميزة المركبة والتي يمكن أن تقدم عن طريق الثقافة بدلا من التركيز على الجوانب الملموسة للمنظمة (الخشالي والتميمي ،2010).

أن الثقافة التنظيمية تعتبر نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها (النسور ،2012)، وتستخدم الثقافة التنظيمية لحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي من أجل إستدامة الميزة التنافسية ، لأن الثقافة غير ملموسة و تكون الثقافة منبثقة من رسالة ورؤية الشركة (Reilly & Weirup,undated study).

2-3-3 تكوين الثقافة التنظيمية :

تساهم العديد من العوامل في تكوين ثقافة الشركة كما في الشكل (2-18) وهي (العاجز

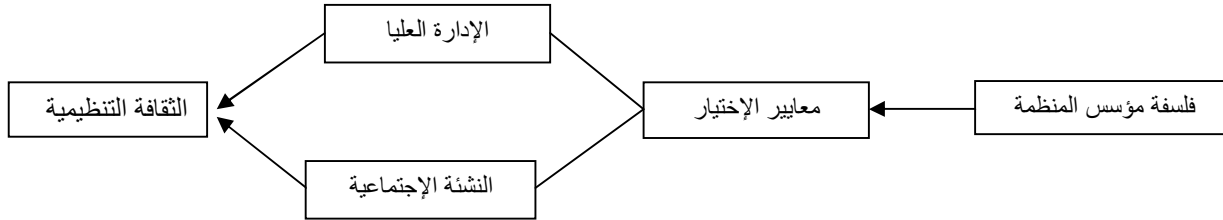
،2011) :

1/ منشئ الشركة: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص او الاشخاص الذين أنشئوا الشركة ،وغالباً ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيماً مهيمنة قوية وواضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وتنتقل إتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آرائهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

2/ التأثير بالبيئة الخارجية: تتأثر خبرة المنظمة بالبيئة الخارجية ، فتنمو ثقافة المنظمة لكي تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو الأسواق التي تتعامل معها .

3/ الإتصال بالعاملين الآخرين : تتأثر الثقافة التنظيمية بإتصال مجموعات العاملين مع بعضهم البعض، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يوجهها العاملون بالمنظمة ،والذين يكون لهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة، ويوضح الشكل كيفية تكوين الثقافة التنظيمية .

الشكل (2-18) كيفية تكوين ثقافة الشركة



(العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة - ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2011)

2-3-4 عناصر الثقافة التنظيمية :

تشتمل عناصر الثقافة التنظيمية على العناصر التالية (النسور ، 2012) (العبادلة

، 2003) :

1/ القيم التنظيمية : وهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية ، المختلفة ومن هذه القيم : المساواة بين العاملين ، الإهتمام بالوقت ، الإهتمام بالإنتاج ، عدم قبول الرشوة ... الخ.

2/المعتقدات التنظيمية : وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية ، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في إتخاذ القرارات،المساهمة في العمل الجماعي ...الخ.

3/الأعراف التنظيمية :وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون بالتنظيم أو بيئة العمل ، ومن الملاحظ أن الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء الجماعة أتباعها.

4/ التوقعات التنظيمية :وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة ، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم ، وما يتوقعه التنظيم من الموظف ، وتشمل توقعات الرؤساء من المرؤوس ، والزملاء من الزملاء الآخرين .

5/القوانين : وهي قواعد عادة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة لأو المجتمع وتستخدم لفصل النزاعات أو الإنحرافات ، وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع

6/ الرموز : وتستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.

2-3-5 خصائص الثقافة التنظيمية :

تتلخص أهم خصائص الثقافة التنظيمية في الآتي (العاجز، 2011):

- 1/الإنتنظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الغخترام والتصرف.
- 2/المعايير: هنالك معيار سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

3/القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الغلتزام بها مثل :

الجودة العليا ،نسبة الغياب المتدنية ،الإنضباط للأنظمة والتعليمات.

4/الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5/ القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد

يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة.

6/المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل

الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم. وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار

والثبات النسبي، وتتضمن هذه الخصائص:الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، السياسات والإجراءات

والقوانين وأنماط الإتصال.

ويرى العطية(2003)أن الثقافة التنظيمية لها الخصائص التالية:الإبداع والمخاطرة،

الإنتماء للتفاصيل ، التوجه نحو الناس ، التوجه نحو الفريق ، العدوانية ، الثبات ، الإنتماء نحو النتائج.

أما حريم(حريم، 2004) فيعتقد أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص والأبعاد التالية:

المبادرة الفردية ،التوجه ، التكامل ،دعم الإدارة العليا ، الرقابة ، الهوية، نظم العوائد ، التسامح مع

النزاعات،أنماط الإتصال.

2-3-6 أنواع الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي

يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر وفيما يلي عرض لأبرز

أنواعها:

- تقسيم أنواع الثقافة حسب دراسة الخشالي والتميمي (2010):

وأن لكل منظمة ثقافتها الفريدة والتي تعمل على تطويرها خلال الوقت، والتي تعكس هويتها. ويذكر (McDermott & O'Dell, 2001) نوعان للثقافة التنظيمية وهما: ظاهرة Visible، وغير ظاهرة (خفية) Invisible، وتتمثل الثقافة الظاهرية في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة، والطقوس. أما الثقافة غير الظاهرية فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال. فيما يرى (Abdul Rashid et al, 2004) بان للثقافة التنظيمية بعدين هما: البعد الاجتماعي Sociability، والبعد التضامني Solidarity، ويشير البعد الاجتماعي إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة، ويقيم هذا البعد عن طريق المقاصد، ويعتبر مستقلا بتأثيره في أداء المنظمة، من خلال تقاسم الود والأفكار والاتجاهات والاهتمامات والقيم. أما البعد التضامني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أفضل واكبر. ويعتبر التضامن مفضلا لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المنظمة وأهدافها، وسرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم الرغبة في القبول بالأداء الضعيف. في هذا النوع من الثقافة يكون هناك تفهم لأدوار العمل، وان كل فرد يعمل من اجل صالح المنظمة، ويلتزم بالمعايير المرتفعة، والأفراد في المنظمة التي يكون التضامن فيها مرتفعاً غالباً ما يثق العاملين ببعضهم ويتعاملون كأفراد العائلة الواحدة . وفي هذا الصدد يذكر (Daft, 2001) أربعة أنواع للثقافة التنظيمية هي: ثقافة التكيف Adaptability Culture، والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن، وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة. ثقافة الرسالة Mission Culture، وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح

الرؤيا لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغير السريع. ثقافة القبيلة Clan Culture، يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغيرات المتوقعة حصولها في البيئة الخارجية. الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture، ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتنال والتعاون بين الأفراد.

- أنواع الثقافة التنظيمية حسب دراسة العوفي (2005):

١/ الثقافة البيروقراطية (bureaucratic culture) تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

2/ الثقافة الإبداعية (innovative culture) تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣/ الثقافة المساندة (supportive culture) : تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

٤/ ثقافة العمليات (Process culture) : وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمًا، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

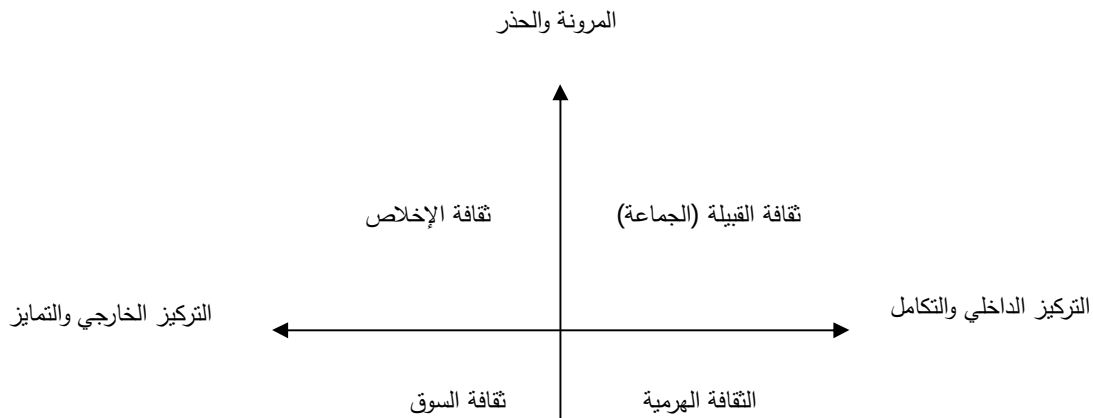
٥/ ثقافة المهمة (task culture) : وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٦/ ثقافة الدور (role culture) : وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد .وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

- أنواع الثقافة التنظيمية حسب دراسة (2010) DUBKEVICS & BARBARS :

هنالك العديد من التقسيمات المرتبطة بأنواع الثقافة التنظيمية منها تقسيم (R. Quinn & K. Cameron) حيث قسما الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع هي :الثقافة الهرمية (hierarchy culture)، ثقافة السوق (market culture)، ثقافة القبيلة (الجماعة) (clan culture)، ثقافة الإخلاص (adhocracy culture) ، هذه الأنواع مرتبطة بصفات هي : المرونة والحذر (flexibility and discretion) ، الإستقرار والرقابة (stability and control) ، التركيز الخارجي والتمايز (external focus and differentiation) ، التركيز الداخلي والتكامل (internal focus and integration) كما في الشكل (2-19) . أيضاً كل نوع من هذه الأنواع لديه القيم الخاصة به، وهي تصف بيئة إدارة الموارد البشرية ، وهي مشابه لنظرية (Wallach) التي حدد فيه ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية كما في الشكل (2-20).

الشكل (2-19) أنواع الثقافة التنظيمية



الإستقرار والرقابة

(source: DUBKEVICS & BARBARS , THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,P3,
Human Resources Management & Ergonomics, Volume IV , 2010)

الشكل (20-2) مقارنة أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية وفقاً لـ R. Quinn and K.) (Cameron	بعدا الثقافة وفقاً لـ (Wallach)	القيم الجوهرية للثقافة التنظيمية (بيئة إدارة الموارد البشرية)	الدوافع الفردية للتطور في الموارد البشرية
الهرمية (تشبه الخصائص السوقية ولكنها ذات توجه سوقي)	البيروقراطية	الكفاءة، التوجه نحو النتائج، الإستقرار، القوة، الرقابة ، الإنتماء، المنافسة	القوة
الابتكار	الإخلاص	حرية الابتكار الفردي، التوجه نحو التغير، الإبداع ، المخاطرة	الإنجاز
ثقافة العائلة	الدعم	الوحدة ، فريق العمل ، الإنتماء ، الإحترام ، الثقة، الثقة في التقاليد	الإنضمام

(source: DUBKEVICS & BARBARS , THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT,P4, Human Resources Management & Ergonomics, Volume IV , 2010)

7-3-2 مصادر الثقافة التنظيمية :

من أهم مصادر الثقافة التنظيمية (الليثي، 2008) :

- 1/ العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مديراً أو مشرفاً أو موظفاً أو عاملاً وتحدد نمط السلوك ، كما ان الشخصية تؤثر في شخصية الفرد والبيئة التي يعيش فيها الفرد .
- 2/ الطقوس وإحتفالات المناسبات : وتتمثل في الإحتفال بالعيد وفي دعوة المؤسسات للموظفين والعاملين والتقاءهم مع بعضهم البعض في الإحتفالات ، أو في حالة إحتفالات التعارف بين الموظفين الجدد مع القدامى ، أو توديع الموظفين الذين أنقلوا إلى مكان آخر ، أو إستقبال المدير الجديد وتكريم المبدعين.....الخ.

3/ الأساطير: وهي كحكايات خرافية تستخدم كرمزا ولها وجهان إجتماعي و الجانب الإيجابي هو أنها تربط الإنسان بترائه وتقدم الدروس والعبر للاستفادة منها في حل المشكلات في الحاضر والمستقبل أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير وإخفاء الحقائق والمبالغات وتوليد حالات من الصراع، وللأساطير أهمية في منظمات الأعمال .

4/ الطرائف والنكت والألعاب : يجرى إستخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة والإلفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات أو عدم الثقة وسوء الظن، وتعد النكت والطرائف والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والإجتماعات لإزاحة بعض العوائق في عملية الإتصال بين أعضاء المنظمة وتهدف إلى تعديل الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة وتساعد على الإبداع والإبتكار ،كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.

5/ البطولات والرموز الإجتماعية : وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات الأعمال الحديثة .

6/ القصص والحكايات: وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة والصعوبات التي واجهت التطور ،ونمو هذا المنظمة وكيفية تنظيمها ، وعدد الأفراد العاملين بها أثناء إنشائها مقارنة بوضعها الحالي.

2-3-8 العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية :

ذكر Bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل

(العاجز، 2011) :

1/ حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية ، فكلما صغر حجم الجماعات واشتراك أعضائها في العديد من التجارب كلما كان هنالك إحتمال اكبر لنشوء ثقافة مشتركة ، بينما يقل إحتمال تكوين ثقافة واحة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

2/ العمر التنظيمي : غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والإستقلالية.

3/ التقنية التنظيمية : تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.

4/ التنشئة الإجتماعية: يخضع الافراد في المنظمة لعمليات مستمرة من الثقة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه ، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كنا بصدد ثقافة تنظيمية قوية..

5/ التغيير التنظيمي : التغيير السريع في التنظيم وأعضائه ، كترك العمل مثلاً والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف إحتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

6/ البيئة الخارجية :إستقرار بيئة التنظيم الخارجية يساعد في وجود إستقرار داخلي ، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة .

وذكر Shein أنه يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية

المنظمات الإدارية ، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل :

1/ تعاقب الأجيال : فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد ، ولكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

2/ القيادة الإدارية التي تلعب دوراً كبيراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

3/ النمط الإداري السائد يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة.

9-3-2 المحافظة على الثقافة التنظيمية:

يعتقد White أن المنظمة إذا رغبت في تحويل البيئة التنظيمية الإيجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية (العاجز، 2011) :

1/الوضوح التنظيمي : ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناه ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

2/ البناء الهيكلي لصناعة القرار: بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز إتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار ،، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

3/ التكامل التنظيمي :أي درجة قوة التعاون والإتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التعامل مع بيئتها الخارجية.

4/ تاريخ المنظمة : مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها ن وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

5/الإسلوب الإداري :وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لإستثمار مآلديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الإنضباط الوظيفي .

6/ التنشئة : في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية التنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي ، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

7/ تنمية العنصر البشري :مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية مقدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة ، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه. ويعتقد البعض أن هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب الدور الأكبر في المحافظة على الثقافة التنظيمية هي :الإدارة العليا ،إختيار العاملين والمخالطة الإجتماعية .

2-3-10 نظريات الثقافة التنظيمية :

ذكر وصفي أنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والجماعات والتنظيم ،هي (العاجز ،2011) :

1/ **نظرية القيم** : يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وأنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم ، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، وإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الافراد ، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2/ **نظرية روح الثقافة** : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى

مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ،وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستندة إلى ثقافة المجتمع ، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي التطور والإستمرار .

13/ نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ،والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير ، وعن الطابع القومي ، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة .

14/ نظرية سجية الثقافة : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية ،أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة التي يؤدي إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ،وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات على نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والإتجاهات العامة من شخصيات الأفراد .

ويرى الصيرة بأن نظريات الثقافة التنظيمية هي :

1/نظرية المؤسس أو الرمز : ومفادها أن المؤسس الاول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه ن فلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2/ نظرية المستويات : إن أصل الثقافة تم نقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها.

ثم أنتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ،والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من أثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3/ نظرية المسارات : تركز على مفهوم الجماعة المتغيرة في أهدافها وإفتراضاتها ، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها إستمراريتها وديمومتها ، وهي :

أ/ مسار السلطة الإستقلالية : أي من سيقود الجماعة ،وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة ،

ب/ مسار التالف وتبادل الادوار :ويأتي من خلال الإنتماء للجماعة ويعتمد على مدى الإلتزام.

ج/مسار الابتكار : ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

د/مسار البقاء والنمو : وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة ،والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

14/ نظرية المجالات: وتتظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية، تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والإبتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي بإتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة .

15/ نظرية التفاعل التنظيمي : وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط . التنظيم ، القيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد ، الإجراءات ، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، العمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

2-3-11 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبطاقة الاداء المتوازن :

إن المنظمات التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن حصلت على العديد من المزايا منها:
الفهم الإداري الجيد للربط بين القرارات التنظيمية والأفعال والهدف الإستراتيجي الذي تم إختياره ،
إعادة تعريف العلاقات مع الزبائن وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) أيضاً ظهور ثقافة تنظيمية جديدة
تسعى لتحديد جهود فرق العمل بين الوظائف التنظيمية والإستراتيجية المنفذة (Hendricks et al,2004).

توصلت (دراسة العمري ، بدون تاريخ) إلى أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الاهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد، النظم والإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي

أو الثقافة التنظيمية، كذلك يجب أن تتسم للثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي وتقبل التغيير والسعي للإعتماد على مقاييس الاداء بشكل دائم ،أيضاً أن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يحتاج إلى نشر ثقافة تنظيمية في المؤسسات عن طريق إستخدامها كمنهجية لقياس الأداء.

أشارت دراسة (Bergen et al, undated study) إلى إن محور النمو والتعلم يتضمن تدريب العاملين وتوجيه العاملين نحو ثقافة المنظمة الكلية المرتبطة بالتحسين الفردي والتنظيمي وبناء المعرفة للعاملين ، إن وضع مقاييس لمحور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يحدد الآتي: قدرات العاملين ، نظام المعلومات المتاح ، الدوافع والتمكين ،وأضاف كابلن ونورتن (2000) أن التعلم لا يتضمن فقط التدريب ولكن أيضاً المتابعة والإتصال الجيد بين العاملين والأدوات التكنولوجية . أيضاً بينت الدراسة إن تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن في المنظمات الصغيرة يحتاج إلى مستوى أقل من المعلومات لتنفيذ وتقييم العمليات من المنظمات الكبيرة ، كذلك قيمة المعلومات وتوصيلها عامل حاسم في نجاح المنظمة ،بالإضافة إلى فعالية تقويم الأداء فإن الشركات الصغيرة تمتاز بنقل أخبار التغيير للعاملين ، وهذا يقود إلى تذليل التحديات المرتبطة بالإتصال ويسهل المشاركة الكبيرة لفريق العمل (بناء الثقافة التنظيمية)، أيضاً يسهل تمثيل العاملين في مجلس الإدارة .

2-3-2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي :

تعددت الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي ، حيث هدفت دراسة (الليثي ، 2008) إلى ربط الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمكة المكرمة ، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري

كانت بدرجة كبيرة ، أيضاً هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، كذلك هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإبداع الإداري وفقاً لمتغير مركز الإشراف ، في حين إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

سعت دراسة (العنزي، 2004) إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة بمدينة الرياض، توصلت الدراسة إلى أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية بشكل متوسط، أيضاً هنالك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. بينت دراسة (الصرايرة، 2003) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركات المساهمة العامة الأردنية ، أوضحت النتائج وجود علاقة معنوية بين مكونات الثقافة التنظيمية (ثقافة الدور وثقافة المهمة) والإبداع الإداري ، ولكن العلاقة بين المكونات الأخرى الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة والثقافة الشخصية) كانت متدنية في العلاقة مع الإبداع الإداري (الليثي، 2008) .

إعتبرت دراسة (BIRKINSHAW *etal*, undated study) إن إدارة الإبداع تحتوي على أربعة محاور من بينها محور ثقافة المنظمة ، كما عملت دراسة (Breznik & Ildija, 2013) على تحديد مصادر الميزة التنافسية في الإبداع التكنولوجي لإحدى الشركات السوفينية (Gorenje)، وتم تقسيمها إلى قسمين : مصادر داخلية تتكون من (إدارة القدرات ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة التنظيمية ، نظام الحوافز)، أما المصادر الخارجية فتتكون من (الزبائن، الموردين، المنافسين ،المصدرين ، الجامعات).

يتكون الفصل الثاني (الإطار النظري) من ثلاثة مباحث مختلفة ، في المبحث الأول أُلقت الدراسة الضوء على الموضوعات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وهي : المحاور الرئيسية لبطاقة

الأداء المتوازن، دور بطاقة الأداء المتوازن ، أنواع بطاقة الأداء المتوازن ،خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن ، تجارب بعض الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن.أما المبحث الثاني إستعرضت الدراسة فيه الموضوعات المتعلقة بالإبداع التنظيمي وهي: الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية ،أما الإبداع التكنولوجي تناولت الدراسة فيه : أهمية الإبداع التكنولوجي ، مصادر الإبداع التكنولوجي ،درجة المخاطرة في الإبداع التكنولوجي. بينما الإبداع الإداري تناولت الدراسة فيه :أهمية الإبداع الإداري ،القدرات الإبداعية ، السمات المميزة للشخصية المبدعة ، مراحل الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري،، علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإبداع التنظيمي . تناول المبحث الثالث الثقافة التنظيمية من حيث : أهمية الثقافة التنظيمية ، تكوين الثقافة التنظيمية ،عناصر الثقافة التنظيمية ، خصائص الثقافة التنظيمية ، أنواع الثقافة التنظيمية ،العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والمحافظة على الثقافة التنظيمية ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبطاقة الأداء المتوازن.

في الفصل التالي سوف تلقى الدراسة الضوء على منهجية الدراسة والتي تحتوي على الموضوعات التالية : نموذج الدراسة ، فروض الدراسة ، منهج الدراسة ، المجتمع والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات .

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3-1 مقدمة :

تلعب الشركات الصناعية السودانية دوراً كبيراً في الناتج المحلي كما في الجدول (3-1)

مما دفع لإجراء الدراسة الميدانية بها لأهميتها في الإقتصاد القومي .

الجدول (3-1) نسبة مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي من 2001-2010

السنة	نسبة المساهمة
2001	22.8
2002	23.1
2003	24.1
2004	28
2005	28.3
2006	29.5
2007	33
2008	31.4
2009	31.6
2010	24.6

(المصدر : تقارير بنك السودان ، 2001-2010 ، مطبعة العملة المحدودة - الخرطوم)

يعرض هذا الجزء نموذج وفرضيات البحث التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث

يتناول : نموذج البحث ، فروض الدراسة ، منهج البحث، المجتمع والعينة التي طبقت عليها الدراسة،

إضافةً إلى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والتأكد من صدق وثبات أداة

الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق

أهداف الدراسة .

3-2 نموذج الدراسة :

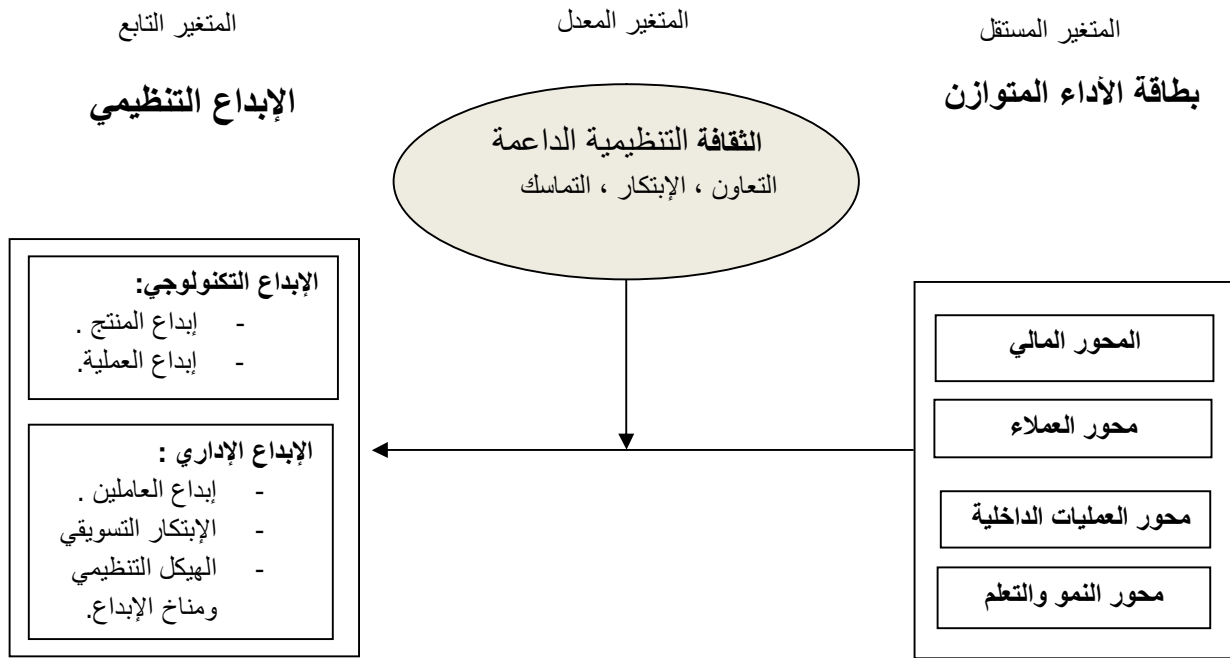
أستند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View ، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية ، وتركز هذه النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتعزى التباين في مستويات الأداء الإداري للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانيات المتوفرة (Hunt & Morgan, 1996) ، يعتبر الإبداع التنظيمي (التكنولوجي والإداري) مورد داخلي هام وأساسي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد على الإستمرار والبقاء ، كذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية حيث تستخدم في العديد من المجالات منها : ربط الأداء بالإستراتيجية ، تصميم الخرائط الإستراتيجية، نظام للرقابة، التقييم الإستراتيجي للأصول غير الملموسة ، التخطيط الإستراتيجي في مجال رأس المال الفكري...الخ (Brudan, 2005).

أيضاً أستند النموذج على نظرية المسارات في الثقافة التنظيمية ، حيث تركز النظرية على مفهوم الجماعة والدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة ، وتتكون النظرية من أربعة مسارات مرحلية تسهل على الجماعة الإستمرارية والديمومة وهي : مسار السلطة الإستقلالية ، مسار التآلف وتبادل الأدوار ، مسار الابتكار ومسار البقاء والنمو .

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة ببساطة الأداء المتوازن ، الإبداع

التنظيمي والثقافة التنظيمية خلص الباحث إلى تكوين نموذج الدراسة كما في الشكل (3-1) :

الشكل (3-1) نموذج الدراسة المقترح



(المصدر : أعداد الباحث)

3-3 فروض الدراسة:

وفقاً لهدف الدراسة المتعلق بأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في

ظل الثقافة التنظيمية الداعمة يمكن وضع واختبار الفرضيات التالية :

3-3-1 الفرضية الرئيسية الأولى :

إن الشركات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز

بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات

ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو الإبداع التنظيمي كونه يمكنها من

التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة (نصر الدين وبن نذير ، بدون تاريخ) ، لذلك فإن الفرضية تنص على الشركات الصناعية السودانية تهتم بالإبداع التنظيمي.

2-3-3 الفرضية الرئيسية الثانية :

تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء من العديد من الشركات والمنظمات الهادفة للربح، أيضاً تم استخدامها من قبل المنظمات الحكومية وغير الربحية (Yek et al, 2007). لذلك فإن الفرضية تنص على أن الشركات الصناعية السودانية تستخدم محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء.

3-3-3 الفرضية الرئيسية الثالثة :

إن الثقافة الداعمة هي الأكثر قبولاً من قبل العاملين والإداريين مقارنة بالأنواع الأخرى للثقافة التنظيمية (البيروقراطية والإبتكارية) وتؤثر الثقافة الداعمة بصورة كبيرة على المقدرة التنافسية للشركة (Dukevics & Barbars, 2010) ، لذلك فإن الفرضية تنص على أن الشركات الصناعية السودانية تهتم بالثقافة التنظيمية الداعمة.

4-3-3 الفرضية الرئيسية الرابعة :

لابد من استخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن لقياس القيمة المضافة التي يحققها الإبداع التنظيمي في المنظمة ، كذلك ربط الإبداع بالخطط والأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Gama et al, 2006)، أيضاً إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين الجودة والأداء وفهم حاجات المنظمة من قبل العاملين والإداريين (Yek, 2007) ، لذلك فإن الفرضية تنص على وجود علاقة إيجابية

بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

وتتفرع منها الفرضيات التالية :

3-3-4-1 الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة إحصائية بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي

في الشركات الصناعية السودانية .وتتفرع منها :

1/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي

(إبداع المنتج) في الشركات الصناعية السودانية .

2/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي

(إبداع المنتج) في الشركات الصناعية السودانية.

3/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع

التكنولوجي(إبداع المنتج) في الشركات الصناعية السودانية.

4/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي

(إبداع المنتج) في الشركات الصناعية السودانية .

5/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي

(إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

6/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي

(إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

7/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية.

8/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

3-3-4-2 الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة إحصائية بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري في الشركات الصناعية السودانية .وتتفرع منها :

1/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.

2/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية .

3/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية .

4/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.

5/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/الإبتكار التسويقي في الشركات الصناعية السودانية.

6/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/الابتكار التسويقي في الشركات الصناعية السودانية .

7/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/الابتكار التسويقي في الشركات الصناعية السودانية.

8/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/الابتكار التسويقي في الشركات الصناعية السودانية.

9/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.

10/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية .

11/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.

12/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.

3-3-5الفرضية الرئيسية الخامسة :

إن المحافظة على الثقافة التنظيمية الداعمة يساعد المنظمات على التنافسية

،الإبتكار،الأداء والإستقرار (Judy H et al,2003)، ولذلك فإن الفرضية تنص على أن الثقافة التنظيمية

الداعمة تلعب دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

وتتفرع منها الفرضيات التالية :

3-3-5-1 الفرضية الفرعية الأولى :

تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي. وتتفرع منه الفرضيات التالية :

1/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/إبداع المنتج.

2/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/إبداع العملية .

3/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/إبداع العاملين.

4/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/الإبتكار التسويقي.

5/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع.

3-3-5-2الفرضية الفرعية الثانية :

تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (الإبتكار) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي. وتتفرع منه الفرضيات التالية :

1/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (الإبتكار) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/إبداع المنتج.

2/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (الإبتكار) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/ إبداع العملية

3/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (الإبتكار) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/إبداع العاملين.

4/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة(الإبتكار) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/الإبتكار التسويقي.

5/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (الإبتكار) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع.

3-3-5-3الفرضية الفرعية الثالثة :

تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التماسك) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي. وتتفرع منه الفرضيات التالية :

1/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة(التماسك) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/إبداع المنتج.

2/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التماسك) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/إبداع العملية.

3/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التماسك) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/إبداع العاملين.

4/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التماسك) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/الإبتكار التسويقي.

5/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة(التماسك) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع.

3-4 منهج الدراسة :

إن منهجية الدراسة تعنى مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة ، 2002). اتبع الباحث المنهج الوصفي لانجاز هذا البحث حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري البحث في جانبيه النظري والتطبيقي . هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها ، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ، أما الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة , ومن أشكاله: المسح ، ودراسة الحالة ، وتحليل الوظائف، والدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو (السيد ، 1989) . ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها , بالإضافة إلى تحليلها التحليل

المتعمق بل يتضمن أيضاً قدرًا من التفسير لهذه النتائج ، لذلك كثير ما يقترن الوصف بالمقارنة ، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ، ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر وخفاجة ، 2002) .

3-5 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الشركات الصناعية في السودان ويبلغ عدد هذه الشركات (900) شركة (أنظر الملحق (2))، تم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من المجتمع ، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك (سيكاران ، 2006) ، تم الإعتماد على العينة الميسرة (غير احتمالية) لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (سيكاران ، 2006) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل المجتمع (جلس ، 2006) ، تكونت عينة الدراسة من (150) مدير شركة صناعية تعمل في قطاعات مختلفة من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة مع العلم أن حجم العينة هو 10% إذا كان المجتمع كبيراً (عبيد ، 2003) ، كما في الشكل (3-1) وهي كالآتي :

الشكل (1-3) مجال عمل الشركات الصناعية في السودان

الرقم	مجال عمل الشركات
1	الصناعات الهندسية .
2	الصناعات الغذائية.
3	الأدوية والعطور ومستحضرات التجميل .
4	البتروكيماويات.
5	الغزل والنسيج والملابس الجاهزة .
6	الطباعة والتغليف.
7	الزيوت والصابون.
8	الجلود والأحذية والمدابغ.
9	الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان .

(المصدر :إتحاد الغرف الصناعية السوداني 2013 /5/17)

6-3 طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال مصدرين هما :المصادر الثانوية والمصادر الأولية .

1-6-3 المصادر الثانوية:

أعتمد الباحث في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات والدوريات، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

2-6-3 المصادر الأولية:

أستخدم الباحث الإستبانة الموجه لمدراء الشركات الصناعية في السودان (الملحق (3)) حيث تم توزيع (150) إستبانة أسترجع منها (140) إستبانة ، حيث أحتوى القسم الأول من الإستبانة على البيانات الأساسية ،بينما أعتمد الباحث على مقياس "ليكرت" الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الإستبانة حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أو

عدم موافقة المستقصى منه على جمل معينة، وذلك بإستخدام مقياس مكون من خمس فئات (درجات) (سيكاران، 2006)، بحيث تعطى إجابة "أوافق بشدة" خمسة درجات و"أوافق" أربعة درجات و"محايد" ثلاث درجات و"غير موافق" درجتين "وغير موافق بشدة" درجة واحدة كما في الجدول (2-3).

الجدول (2-3) تصنيف نقاط فقرات الإستبانة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	احياناً	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: (إعداد الباحث)

وتم تقسيم الإستبانة إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

- **القسم الأول:** يحتوى البيانات الأساسية عن الشركة (مجال عمل الشركة ، عمر الشركة ، عدد العاملين بالشركة ، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، الأسواق التي تعمل فيها الشركة ، المنتجات التي تقدمها الشركة).

- **القسم الثاني:** يتكون من محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور النمو والتعلم).

- **القسم الثالث :** يتكون من عناصر الإبداع التنظيمي بشقيه التكنولوجي والإداري ،حيث يتكون الإبداع التكنولوجي من (إبداع المنتج وإبداع العملية)، أما الإبداع الإداري فيتكون من (إبداع العاملين ، الإبتكار التسويقي ،الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع).

- **القسم الرابع :** يتكون من عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون ،الإبتكار ، التماسك) تم قياس مستوى أثر الإستخدم لكل بند أو فقرة الإستبانة من القسم الثاني إلى الرابع كالآتي:

1. من (1 إلى أقل من 1,50) ، يكون مستوى أثر الإستخدم (منخفض جداً).
2. من (1,50 إلى أقل من 2,50) ، يكون مستوى أثر الإستخدم (منخفض).

3. من (2,50 إلى أقل من 3,50) ، يكون مستوى أثر الإستخدام (متوسط).

4. من (3,50 إلى أقل من 4,50) ، يكون مستوى أثر الإستخدام (مرتفع).

5. من (4,50 فأكثر) ، يكون مستوى أثر الإستخدام (مرتفع جداً).

3-2-6-1 مصادر فقرات الإستبانة :

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الإستبانة وهي كالاتي:

- البيانات الأساسية :

تم إعداد أسئلة البيانات الأساسية من أجل تحديد : مجال عمل الشركة ، عمر الشركة ، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة ، الأسواق التي تعمل بها الشركة و المنتجات التي تقدمها الشركة ، وهي موضحة في الشكل (3-3).

الشكل (3-3) البيانات الأساسية

الرقم	العبارة	المصدر
1	مجال عمل الشركة	إعداد الباحث
2	عمر الشركة	
3	عدد العاملين بالشركة	
4	عدد المنافسين لمنتجات الشركة	
5	الأسواق التي تعمل فيها الشركة	
6	المنتجات التي تقدمها الشركة	

(المصدر : إعداد الباحث)

- بطاقة الأداء المتوازن :

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة ومنهج متكامل يقود نحو تحسين أداء المنظمة من خلال ترجمة رسالة وإستراتيجية وأهداف المنظمة في أربعة محاور هي : المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ،محور النمو والتعلم ،.ويوضح الشكل (3-4) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء.

الشكل (3-4) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء

الرقم	المحور	العبارة	المصدر
1	المحور الثاني	تسعى إدارة الشركة إلى زيادة إجمالي الأصول.	عوجه 2010، أبو قمر 2009
2		تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق نمواً في مبيعاتها.	
3		يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	
4		تستخدم إدارة الشركة خطط فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي .	
5		يوجد نمو متوازن للإيرادات من النشاطات المختلفة للشركة.	
6		تحقق إدارة الشركة انخفاضاً مستمراً في النفقات التي تحمل على أنشطة الشركة.	
7	المحور الثالث	تمتلك إدارة الشركة معلومات عن درجة رضا العملاء لمنتجاتها.	عوجه 2010، المدهون والبطنيجي 2013
8		توضح إدارة الشركة لزيائنها السلع والخدمات التي ترغب بتقديمها سبباً للاحتفاظ بالزبون.	
9		يمتلك قسم التسويق بالشركة المهارات التي تساعد على كسب عملاء جدد.	
10		تطبق إدارة الشركة نظام للرقابة على جودة المنتجات.	
11		تعمل إدارة الشركة على تطوير العلاقة مع العملاء .	
12		تعمل إدارة الشركة على وضع خطط عمل لتنفيذ الأنشطة.	
13	المحور الرابع	يتم إنتاج المنتجات ناءاً على حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم.	عوجه 2010
14		يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة.	
15		تستخدم إدارة الشركة أحدث التقنيات في عمليات التخزين.	
16		تسعى إدارة الشركة للعمل بمستويات أداء عالية وتسليم المنتجات في الوقت المحدد.	
17		تعمل إدارة الشركة على دعم الابتكارات في قسم الإنتاج.	
18		يتم استخدام نظم المعلومات بين الوحدات الإدارية في الشركة.	المدهون والبطنيجي 2013
19	المحور الخامس	تعمل برامج التدريب بالشركة على تطوير كفاءة أداء العاملين.	المدهون والبطنيجي 2010، عوجه 2013
20		تعمل إدارة الشركة على دراسة مدى جودة المنتجات التي تقدمها للعملاء.	
21		تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية .	
22		تسعى إدارة الشركة لتصميم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين.	
23		تخصص إدارة الشركة جوائز للأفكار المبدعة والمتطورة .	
24		تهتم إدارة الشركة بخلق المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع.	

(المصدر : إعداد الباحث)

- الإبداع التنظيمي :

يتكون الإبداع التنظيمي من الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري ،حيث أن الإبداع التكنولوجي يتضمن إبداع المنتج وإبداع العملية ،أما الإبداع الإداري فيتكون من إبداع العاملين ، الإبتكار التسويقي والهيكل الإداري ومناخ الإبداع ،ويوضح الشكل (3-5) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

الشكل (3-5) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالإبداع التنظيمي

الرقم	البعد	العبرة	المصدر
1	الإبداع التكنولوجي / إبداع المنتج	أدخلت إدارة الشركة منتجات جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية.	العامري 2005 ، الموسوي 2009
2		تأخذ إدارة الشركة آراء العملاء عند تصميم منتجاتها.	
3		قامت إدارة الشركة بتحسين المنتجات الموجودة خلال السنوات الثلاث الماضية.	
4		تختبر إدارة الشركة على الدوام قدرة منتجها على الأداء الجيد .	
5	الإبداع التكنولوجي / إبداع المعلة	أدخلت إدارة الشركة أساليب إنتاج جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية.	العامري 2005 ، الموسوي 2009
6		تصاغ خطط تجويد الأداء باتجاه حل المشاكل الرئيسية.	
7		أعتقد أن إدارة الشركة قامت بتحسين عملياتها خلال السنوات الثلاث الماضية.	
8		تطبق إدارة الشركة خطط تحسين الجودة بشكل علمي .	
9	الإبداع الإداري /إبداع العاملين	ينجز العاملون ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	العجلة 2009
10		يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار مع العملاء.	
11		لدى العاملون القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	
12		لدى العاملون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	
13		لدى العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة.	
14		لدى العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	
15	الإبداع الإداري /الإبتكار (التسويقي)	يساعد العاملون بالشركة في تقديم المشورة للعملاء.	التميمي 2006
16		يساعد العاملون بالشركة في حل مشاكل العملاء.	
17		يمتلك العاملون بالشركة مهارات الحوار مع العملاء.	
18		تقوم الشركة بتبسيط إجراءات المعاملات.	
19	الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	يتوافق الهيكل التنظيمي في الشركة مع طبيعة ومهام عمل الشركة.	الشنطي 2006 ، Nybak 2011
20		لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالشركة	
21		يشارك العاملون في وضع رؤية الشركة .	
22		يشعر العاملون بتشجيع المشرفين لهم على العمل المبتكر .	
23		يتم مكافئة المبدعين من العاملين.	

(المصدر : إعداد الباحث)

- الثقافة التنظيمية الداعمة :

أن الثقافة التنظيمية الداعمة تعني أن توفر الإدارة العليا جو الأسرة المتعاونة في العمل وتضمن التعاون والإبتكار التماسك ، ويوضح الشكل (3-6) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية الداعمة.

الشكل (3-6) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية الداعمة

الرقم	البعد	العبرة	المصدر
1	التعاون	يعامل المديرون وجميع المرؤوسين كعائلة كبيرة.	الخشالي والتميمي بدون تاريخ
2		تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.	
3		يقفان العاملين في حماية الشركة وممتلكاتها.	
4		هناك ثقة عالية بين العاملين.	
5	الابتكار	يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة.	الخشالي والتميمي بدون تاريخ
6		التحديات التي يواجهها العاملين تسمح لهم بالتعلم والنمو.	
7		يقود المديرون المرؤوسين فعليا للنمو والابتكار.	
8		هناك رغبة لدى الشركة لتحمل المخاطر.	
9	التماسك	يضع المديرون أهداف واضحة يتم إنجازها بواسطة العاملين .	الخشالي والتميمي بدون تاريخ
10		تؤكد إدارة الشركة على الاستقرار والثقافة المحافظة .	
11		تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم العاملين بإتباعها.	
12		توفير الشركة للعاملين الإستقرار و الأمن الوظيفي .	

(المصدر : إعداد الباحث)

3-2-6-2 قياس متغيرات البحث :

يوضح الجدول أدناه المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي تم من خلالها قياس

متغيرات الدراسة كما في الجدول (3-3) أدناه:

الجدول (3-3) متغيرات الإستبيان وعدد فقرات الإستبانة

المتغير	عدد العبارات
البيانات الأساسية	6
إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء	24
الإبداع التنظيمي	23
الثقافة التنظيمية الداعمة	12
العدد الكلي للعبارات	65

(المصدر :إعداد الباحث)

7-3 إختبار ثبات وصدق أداة البحث :

3-7-1 ثبات الأداة : ويشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة (الإستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه) ،كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الاخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران،2006) ولأجل ذلك تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60%، تم توزيع عينة إستطلاعية مكونة من 25 إستبانة للتأكد من صدق وسلامة الإستبانة وتم الحصول على 23 إستبانة .وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية كما في الجدول (3-4) كالآتي :

الجدول (3-4) قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبيان للدراسة المبدئية (حجم العينة: 23)

المتغيرات الدراسة	مكونات المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)
إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء	المحور المالي	6	0.80
	محور العملاء	6	0.79
	محور العمليات الداخلية	6	0.69
	محور النمو والتعلم	6	0.90
الإبداع التنظيمي	الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج)	4	0.70
	الإبداع التكنولوجي (إبداع العملية)	4	0.73
	الإبداع الإداري (إبداع العاملين)	6	0.96
	الإبداع الإداري (الابتكار التسويقي)	4	0.81
	الإبداع الإداري (الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع)	5	0.72
	التعاون	4	0.84
الثقافة التنظيمية الداعمة	الابتكار	4	0.93
	التماسك	4	0.97

(المصدر :إعداد الباحث)

3-7-2 صدق الأداة : تعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبانة

لقياسها ولأجل ذلك عرضت على (6) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها .

3-9 أساليب التحليل الإحصائي :

تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مثل : المتوسطات والتكررات والانحراف المعياري الذي يقيس حجم الاختلاف في الإجابات عن وسطها الحسابي (العتوم، 2004)، كذلك لابد من قياس درجة قوة العلاقة بين متغير وآخر (تشاو، 1990)، أيضاً لابد من تحديد العلاقة الخطية بين متغيرين بعد إستبعاد متغير أو أكثر من العلاقة (الزعبي والطلافة، 2000)، ويمكن تلخيص الأساليب الإحصائية المستخدمة كالآتي :

- 1- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
 - 2- التحليل العاملي للوصول إلى جودة توفيق متغيرات نموذج الدراسة ، حيث تجري تغييرات في النموذج وتعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.
 - 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الشركات الصناعية المبحوثة في الدراسة وتحليل البيانات الأساسية في الاستبيان.
 - 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
 - 5- الارتباطات البسيطة (بيرسون) لتحديد درجة قوة العلاقة بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) والمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية الداعمة).
 - 6- الإنحدار المتعدد لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أيضاً معرفة أثر المتغير المعدل على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- في الفصل التالي سوف نلقي الضوء على عرض وتحليل البيانات واختبار الفروض من حيث : معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي ، الإعتمادية ، المتوسطات والانحرافات المعيارية ، الارتباط ، بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق الإنحدار المتعدد.

المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات

4-1-1 مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي ، الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق الإنحدار المتعدد.

4-1-2 معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه للمدراء في الشركات الصناعية السودانية، حيث تم توزيع 150 إستبانة للمدراء بواقع إستبانة واحدة لكل شركة صناعية، تمكن الباحث من الحصول على (140) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (93%) ولم تسترد (10) إستبانات بنسبة (7%) كما في الجدول (4-1).

الجدول (4-1) نسبة الاستجابة (حجم العينة: 140)

البيان	الاستجابة	
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	150	
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	140	
3. الاستبانات التي لم تسترد	10	
4. مجموع الاستبانات المستخدمة	140	
5. نسبة الاستجابة	93%	

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

4-1-3 تحليل البيانات الأساسية :

إحتوت البيانات الأساسية على ست عناصر هي : مجال عمل الشركة ، عمر

الشركة ، عدد العاملين بالشركة ، عدد المنافسين لمنتجات الشركة ، الأسواق التي تعمل بها الشركة والمنتجات التي تقدمها الشركة .

أ/ **مجال عمل الشركة :** الجدول (4-2) يبين تحليل البيانات الخاصة بمجال عمل الشركات المشمولة بالدراسة ، حيث أن العينة شملت 21.4% من الشركات الهندسية ، 16.4% من شركات الزيوت والصابون ، 13.6% من شركات التي تعمل في مجال الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان ، 21.4% من شركات الصناعات الغذائية ، 14.3% من شركات البتروكيماويات و 12.9 شركات تعمل في مجالات أخرى هي (الأدوية ومستحضرات التجميل ، الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، الطباعة والتغليف ، الجلود والأحذية والمدايق).

الجدول (4-2) مجال عمل الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة :140)

النسبة	العدد	المجال
21.4%	30	الصناعات الهندسية
16.4%	23	الزيوت والصابون
13.6%	19	الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان
21.4%	30	الصناعات الغذائية
14.3%	20	البتروكيماويات
12.9%	18	أخرى
100%	140	المجموع

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

ب/ عمر الشركة : الجدول (3-4) يبين تحليل البيانات الخاصة بعمر الشركات المشمولة بالدراسة ، حيث أن العينة شملت 17.9% من الشركات كانت أعمارها أقل من 5 سنوات، 48.5% منها تتراوح أعمارها من 5 إلى 15 سنة و 33.6% أعمارها أكثر من 15 سنة.

الجدول (3-4) عمر الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)

النسبة	العدد	فئات عمر الشركة
17.9%	25	أقل من 5 سنوات
48.5%	68	من 5-15
33.6%	47	أكثر من 15 سنة
100%	140	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

ج/ عدد العاملين بالشركة : الجدول (4-4) أدناه يبين تحليل البيانات الخاصة بعدد العاملين في الشركات المشمولة بالدراسة ، حيث أن العينة شملت 38.6% من الشركات عدد العاملين فيها أقل من 50 عامل، و 38.6% يتراوح عدد العاملين فيها بين 50 – 150 عامل ، أما الشركات التي يتجاوز عدد العاملين فيها 150 عامل كانت تمثل 22.8% من الشركات المبحوثة.

الجدول (4-4) عدد العاملين بالشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)

النسبة	العدد	فئات عدد العاملين
38.6	54	أقل من 50 عامل
38.6	54	50 - 150 عامل
22.8	32	أكثر من 150 عامل
100.0	140	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

د/ عدد المنافسين لمنتجات الشركة: الجدول (5-4) أدناه يبين تحليل البيانات الخاصة بعدد المنافسين لمنتجات الشركات المشمولة بالدراسة ، حيث أن العينة شملت 22.1% من الشركات المبحوثة يقل

عدد منافسيها عن 10 منافسين ، وأن 60.7% من الشركات المبحوثة عدد المنافسين لها ما بين 10 إلى 30 منافس وأن 17.2% من الشركات المبحوثة عدد منافسين أكثر من 30 منافس.

الجدول (4-5) عدد المنافسين لمنتجات الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)

النسبة	العدد	فئات عدد المنافسين
22.1 %	31	أقل من 10 منافسين
60.7 %	85	من 10 - 30
17.2 %	24	أكثر من 30
100 %	140	المجموع

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

هـ/ الأسواق التي تعمل بها الشركة : الجدول (4-6) يبين تحليل البيانات الخاصة بالأسواق التي تعمل بها الشركات المشمولة بالدراسة ، حيث أن العينة شملت 85% من الشركات تعمل في أسواق محلية و 15% تعمل في أسواق محلية وعالمية.

الجدول (4-6) الأسواق التي تعمل بها الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة: 140)

النسبة	العدد	الأسواق
85 %	119	أسواق محلية
15 %	21	أسواق محلية وعالمية
100 %	140	المجموع

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

و/ المنتجات التي تقدمها الشركة : الجدول (4-7) أدناه يبين تحليل البيانات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها الشركات المشمولة بالدراسة ، حيث أن العينة شملت 68.6% من الشركات كانت تقدم منتجات إستهلاكية، 29.3% تقدم منتجات صناعية و 2.1% تقدم منتجات أخرى.

الجدول (4-7) المنتجات التي تقدمها الشركات في عينة الدراسة (حجم العينة : 140)

المنتجات	العدد	النسبة
استهلاكية	96	68.6%
صناعية	41	29.3%
أخرى	3	2.1%
المجموع	140	100%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

4-1-4 التحليل العاملي :

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009) ، حيث تستند غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1-3-1-4 التحليل العاملي لبطاقة الأداء المتوازن : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، ويوضح الجدول (4-8) نتائج عملية التحليل العاملي لبطاقة الأداء المتوازن المكونة من أربعة محاور وكل محور يحتوي على ست عبارات (العدد الكلي للعبارات 24 عبارة) .

من الجدول (4-8) يتبين أن المصفوفة جاءت في خمسة أعمدة لبطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل) وتمت إضافة محور هو الابتكار (عبد اللطيف وتركمان ،2006) وهذا يعني ان بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية السودانية تتكون من خمسة محاور ، حيث أن قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) وقيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغير المستقل وقيمة الجذر الكامنة اكبر من الواحد . وبذلك تم تعديل عبارات الإستبانة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.

الجدول (4-8) التحليل العاملي لعبارات محاور بطاقة الاداء المتوازن (حجم العينة: 140)

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5
المحور المالي					
يوجد نمو متوازن للإيرادات من النشاطات المختلفة للشركة.	.734				
يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	.733				
تستخدم إدارة الشركة خطط فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي.	.616				
تسعى إدارة الشركة إلى زيادة إجمالي الأصول.	.588				
محور العملاء					
تطبق إدارة الشركة نظام للرقابة على جودة المنتجات.	.872				
تستخدم إدارة الشركة أحدث التقنيات في عمليات التخزين.	.619				
تعمل إدارة الشركة على تطوير العلاقة مع العملاء.	.537				
تمتلك إدارة الشركة معلومات عن درجة رضا العملاء لمنتجاتها.	.502				
العمليات الداخلية					
يتم إنتاج المنتجات بناءً على حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم.			.932		
يتناسب مستوى الجودة للمنتجات المتوفرة مع مقدار التكلفة.			.932		
محور النمو والتعلم					
تسعى إدارة الشركة لتصميم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين.				.858	
تعمل برامج التدريب بالشركة على تطوير كفاءة أداء العاملين.				.835	
تخصص إدارة الشركة جوائز للأفكار المبدعة والمتطورة.				.742	
تهتم إدارة الشركة بخلق المناخ التنظيمي المناسب لدعم وتشجيع الإبداع.				.710	
تعمل إدارة الشركة على تطوير أنظمتها ولجرائها التنظيمية.				.586	
الابتكار					
تسعى إدارة الشركة للعمل بمستويات أداء عالية وتسليم المنتجات في الوقت المحدد.					.755
تعمل إدارة الشركة على دعم الابتكارات في قسم الإنتاج.					.708
مجموع نسبة التباين المفسر %					95.3
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					.780
Bartlett's Test of Sphericity					1365.961

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

4-3-1-2 التحليل العاملي للإبداع التنظيمي : يوضح الجدول (4-9) التحليل العاملي لمتغيرات

الإبداع التنظيمي الذي يحتوي على 23 عبارة موزعة على خمسة متغيرات. من الجدول (4-9) يتبين أن

المصفوفة جاءت في ثلاثة أعمدة للإبداع التنظيمي (المتغير التابع) ، حيث أن قيم الاشتراكات تزيد

عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) وقيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجذر الكامنة أكبر من الواحد .وبذلك تم تعديل عبارات الإستبانة المتعلقة بالإبداع التنظيمي .

الجدول (4-9) التحليل العاملي لعبارات متغيرات الإبداع التنظيمي (حجم العينة: 140)

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
الإبداع التكنولوجي (إبداع العملية)			
أدخلت إدارة الشركة أساليب إنتاج جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية.	.820		
أعتقد أن إدارة الشركة قامت بتحسين عملياتها خلال السنوات الثلاث الماضية.	.800		
تصاغ خطط تجويد الأداء باتجاه حل المشاكل الرئيسية.	.780		
الإبداع الإداري (إبداع العاملين)			
يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار مع العملاء.	.813		
لدى العاملون القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	.802		
لدى العاملون القدرة على تقديم أفكار جديدة.	.790		
يمتلك العاملون بالشركة مهارات الحوار مع العملاء.	.766		
لدى العاملون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	.760		
لدى العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	.727		
يساعد العاملون بالشركة في حل مشاكل العملاء.	.704		
الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع			
يتوافق الهيكل التنظيمي في الشركة مع طبيعة ومهام عمل الشركة.	.805		
لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالشركة	.788		
يتم مكافئة المبدعين من العاملين.	.729		
يشعر العاملون بتشجيع المشرفين لهم على العمل المبتكر.	.687		
تقوم الشركة بتبسيط إجراءات المعاملات.	.583		
مجموع نسبة التباين المفسر %	97.0		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.852		
Bartlett's Test of Sphericity	1452.380		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

3-3-1-4 التحليل العاملي للثقافة التنظيمية الداعمة : يوضح الجدول (4-10) التحليل العاملي

للثقافة التنظيمية الداعمة والتي تحتوي على ثلاثة متغيرات وكل متغير يحتوي على أربعة عبارات ، من الجدول (4-10) يتبين أن المصفوفة جاءت في عمود واحد حيث أن قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50)

والتشبعات أكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) وقيمة الجزر الكامنة أكبر من الواحد ،
ولذلك تم إجراء أي تغيير في عبارات الإستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية الداعمة.

الجدول (4-10) التحليل العاملي لمتغيرات الثقافة التنظيمية الداعمة (حجم العينة: 140)

المتغير	العامل 1
التعاون	
يضع المدبرون أهداف واضحة يتم إنجازها بواسطة العاملين.	.844
يقود المدبرون المرؤوسين فعليا للنمو والابتكار.	.792
تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة.	.769
توفير الشركة الاستقرار و الأمن الوظيفي للعاملين..	.744
تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم العاملين بإتباعها.	.709
هناك ثقة عالية بين العاملين.	.685
يتفان العاملون في حماية الشركة وممتلكاتها.	.530
مجموع نسبة التباين المفسر %	95.7
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.842
Bartlett's Test of Sphericity	439.797

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

5-1-4 تحليل الاعتمادية :

لتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول (4-11) أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للمحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن كالاتي :
المتغير المحور المالي 75 % ، بينما بلغ معامل الاعتمادية لمحور العملاء 79% ، كذلك معامل الاعتمادية لمحور العمليات الداخلية 90% ، أما معامل الاعتمادية لمحور النمو والتعلم 87%، في حين أن محور الابتكار بلغ 60% ، أما معامل الإعتدالية بالنسبة للإبداع التنظيمي كان كالاتي :
معامل الاعتمادية لمتغير ابداع العملية 83%، ومعامل الاعتمادية لمتغير ابداع العاملين 91%، كما

بلغ معامل الاعتمادية لمتغير الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع 83% . بينما معامل الاعتمادية للثقافة التنظيمية الداعمة لمتغير التعاون 86%.

الجدول (4-11) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :140)

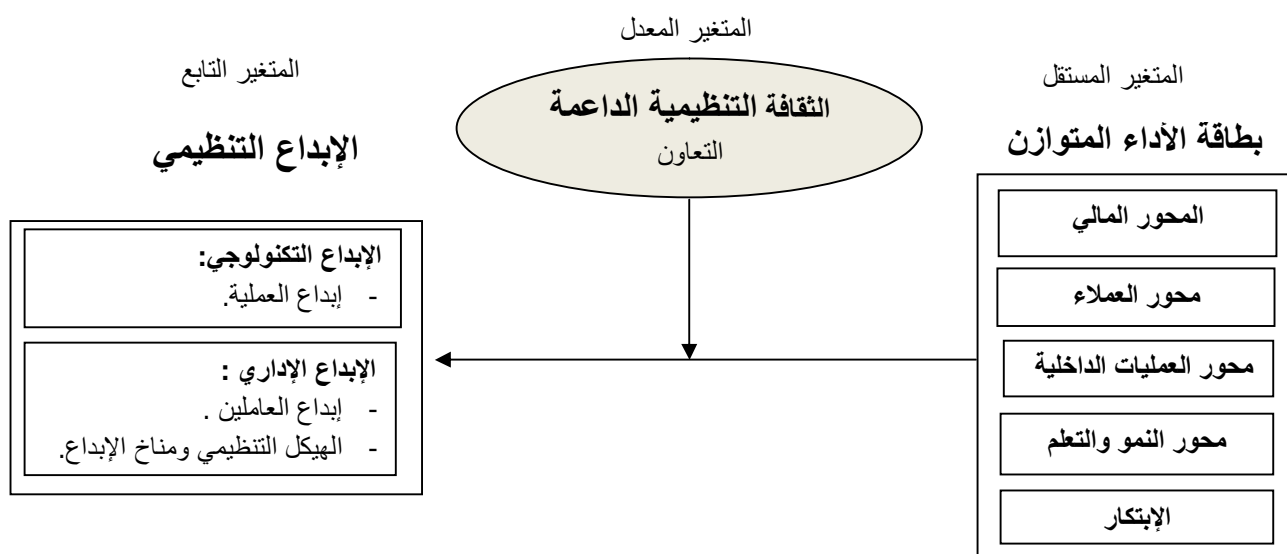
المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المحور المالي	4	0.75
محور العملاء	4	0.79
محور العمليات الداخلية	2	0.90
محور النمو والتعلم	5	0.87
الإبتكار	2	0.60
إبداع العملية	3	0.83
إبداع العاملين	7	0.91
الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	5	0.83
التعاون	7	0.86

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

4-1-6 نموذج الدراسة المعدل :

بعد إجراء التحليل العاملي تم تعديل نموذج الدراسة وهو موضح في الشكل (4-1):

الشكل (4-1) نموذج الدراسة المعدل



(المصدر : إعداد الباحث)

7-1-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-12) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا أن المتوسط لكل المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3) .

الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور المالي	مستقل	4.3	0.65
محور العملاء	مستقل	4.3	0.66
محور العمليات الداخلية	مستقل	4.3	1.84
محور النمو والتعلم	مستقل	3.9	0.80
الإبتكار	مستقل	4.4	0.64
إبداع العملية	تابع	4.0	0.80
ابداع العاملين	تابع	4.0	0.77
الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	تابع	4.1	0.70
التعاون	معدل	4.3	0.63

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

8-1-4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط

بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة(المحور المالي، محور العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، الابتكار) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي (ابداع العملية، ابداع العاملين،الهيكل التنظيمي) والثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) كما في جدول تحليل الارتباط (4-13) حيث يوضح أن هناك ارتباط بنسب متفاوتة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن و أبعاد الإبداع التنظيمي والتعاون.

جدول (4-13) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة (حجم العينة: 140)

المتغيرات	مستقل 1	مستقل 2	مستقل 3	مستقل 5	مستقل 5	تابع 1	تابع 2	تابع 3	معدل 1
المحور المالي	1								
محور العملاء	.500**	1							
العمليات الداخلية	.004	.161	1						
النمو والتعلم	.485**	.602**	.064	1					
الابتكار	.483**	.440**	-.068	.441**	1				
إبداع العملية	.468**	.423**	.143	.620**	.411**	1			
إبداع العاملين	.283**	.483**	.067	.493**	.226**	.543**	1		
الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	.405**	.611**	.157	.604**	.376**	.467**	.543**	1	
التعاون	.457**	.634**	.113	.672**	.466**	.509**	.589**	.808**	1

** p < .01 * p < .05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

المبحث الثاني :إختبار الفروض

4-2-1 مقدمة :

في هذا المبحث نناقش فروض الدراسة بعد التحليل العملي للبيانات . وفقاً لهدف البحث المتعلق بأثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة ، فإن الفروض على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

تهتم الشركات الصناعية السودانية بالإبداع التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية :

تستخدم الشركات الصناعية السودانية محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

تهتم الشركات الصناعية السودانية بالثقافة التنظيمية الداعمة.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع

التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

وتتفرع منها الفرضيات التالية :

الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة إحصائية إيجابية بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي

في الشركات الصناعية السودانية .وتتفرع منها :

1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

3/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية.

4/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

5/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام الابتكار في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة إحصائية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري في الشركات الصناعية السودانية .وتتفرع منها :

1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.

2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية .

- 3/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية .
- 4/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.
- 5/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور الابتكار في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.
- 6/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.
- 7/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية .
- 8/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.
- 9/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.
- 10/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام محور الابتكار في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.

الفرضية الرئيسية الخامسة :

تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية. وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- 1/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/ إبداع العملية .
- 2/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/ إبداع العاملين.
- 3/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع.

2-2-4 الفرضية الرئيسية الأولى :

تتعلق الفرضية الأولى بإهتمام الشركات الصناعية في السودان بالإبداع التنظيمي .حيث إحتوت الإستبانة على 15 سؤال بعد إجراء التحليل العاملي متعلقة بالإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) والإبداع الإداري(إبداع العاملين والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع). ويبين الجدول (4-14) مستوى إهتمام الشركات الصناعية في السودان بالإبداع التنظيمي.

الجدول (4-14) مستوى إهتمام الشركات الصناعية في السودان بالإبداع التنظيمي (حجم العينة: 140)

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإهتمام	الترتيب
إبداع العملية	4.0	0.80	مرتفع	(3)
إبداع العاملين	4.0	0.77	مرتفع	(2)
الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	4.1	0.70	مرتفع	(1)
المتوسط	4.03	0.76	مرتفع	3 محاور

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

كما يشير الجدول (4-14) وحسب مقياس الدراسة الذي يعطي موافق بشدة 5 وموافق 4 ومحايد 3 ولا أوافق 2 ولا أوافق بشدة 1 ، فإن إجابات المبحوثين كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية تبلغ (4.0) لإبداع العملية وانحراف معياري (0.80) ، أما إبداع العاملين فالمتوسط (4.0) والانحراف المعياري (0.77) ، في حين كان المتوسط للهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع كان المتوسط (4.1) والانحراف المعياري (0.70).

2-2-4 الفرضية الرئيسية الثانية :

تتعلق الفرضية الأولى بإستخدام الشركات الصناعية في السودان محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء. حيث إحتوت الإستبانة على 17 سؤال بعد إجراء التحليل العاملي متعلقة بمحاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء. ويبين الجدول (4-15) مستوى إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء.

الجدول (4-15) مستوى إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن (حجم العينة: 140)

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستخدام	الترتيب
المحور المالي	4.3	0.65	مرتفع	(2)
محور العملاء	4.3	0.66	مرتفع	(3)
محور العمليات الداخلية	4.3	1.84	مرتفع	(4)
محور النمو والتعلم	3.9	0.80	مرتفع	(5)
الإبتكار	4.4	0.64	مرتفع	(1)
المتوسط			مرتفع	5 محاور

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

كما يشير الجدول (4-15) وحسب مقياس الدراسة الذي يعطي موافق بشدة 5 وموافق 4 ومحايد 3 ولا أوافق 2 ولا أوافق بشدة 1 ، فإن إجابات المبحوثين كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية تبلغ (4.3) للمحور المالي وانحراف معياري (0.65)، أما محور العملاء فيبلغ المتوسط (4.3) وانحراف معياري (0.66) أما محور العمليات الداخلية فالمتوسط (4.3) والانحراف المعياري (1.84)، بينما محور النمو والتعلم فالمتوسط (3.9) والانحراف المعياري (0.80) ، في حين كان المتوسط لمحور الابتكار (4.4) والانحراف المعياري (0.64).

3-2-4 الفرضية الرئيسية الثالثة :

تتعلق الفرضية الثالثة بإهتمام الشركات الصناعية في السودان بالثقافة التنظيمية الداعمة. حيث إحتوت الإستبانة على 7 أسئلة بعد إجراء التحليل العاملي متعلقة بالثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون). ويبين الجدول (4-16) مستوى إهتمام الشركات الصناعية في السودان بالثقافة التنظيمية الداعمة.

الجدول (4-16) مستوى إهتمام الشركات الصناعية في السودان بالثقافة التنظيمية الداعمة (حجم العينة: 140)

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإهتمام	الترتيب
التعاون	4.3	0.63	مرتفع	(1)

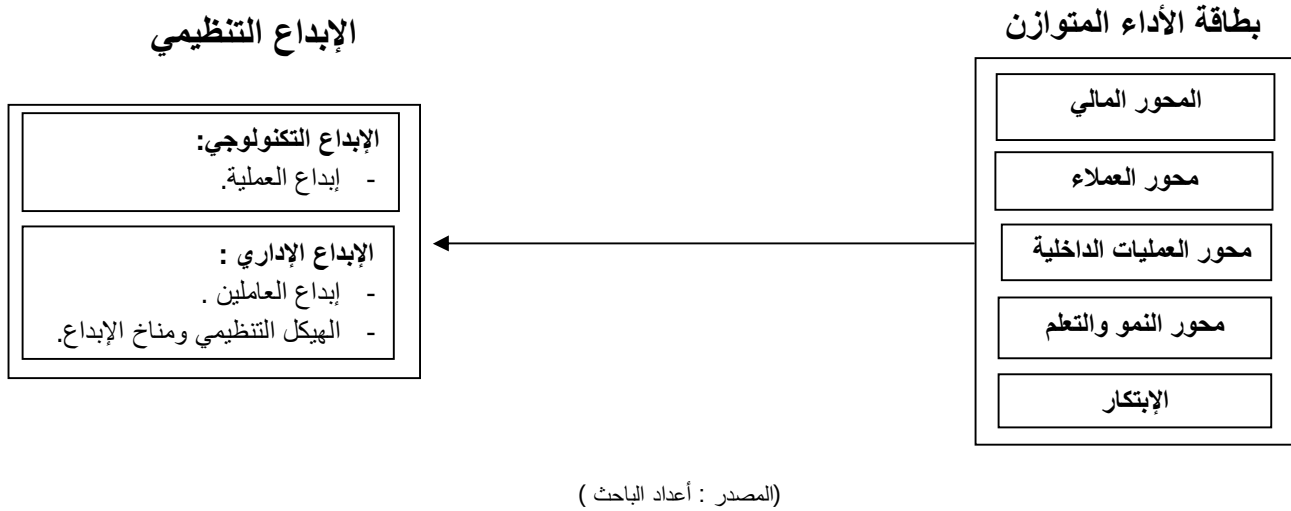
المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

كما يشير الجدول (4-16) وحسب مقياس الدراسة الذي يعطي موافق بشدة 5 وموافق 4 ومحايد 3 ولا أوافق 2 ولا أوافق بشدة 1 ، فإن إجابات المبحوثين كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية تبلغ (4.3) للتعاون وانحراف معياري (0.63) .

3-2-4 الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد علاقة إيجابية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

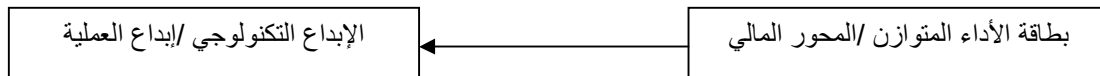
الشكل (2-4) العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي



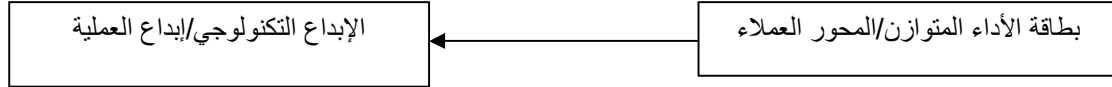
1-3-2-4 الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة إحصائية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية السودانية .وتتفرع منها :

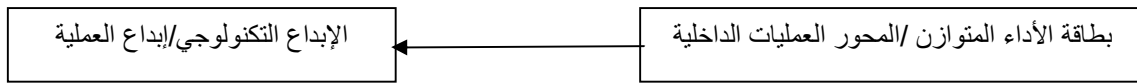
1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .



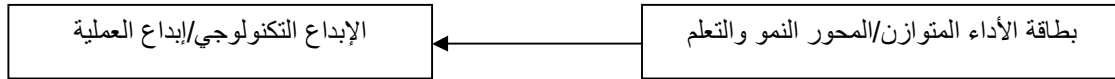
2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .



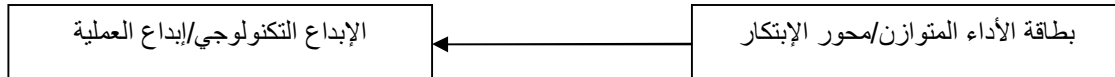
3/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية.



4/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .



5/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور الابتكار في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) في الشركات الصناعية السودانية .



لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي (إبداع العملية) كما في الجدول (4-17) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة

مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد علاقة بين المحور المالي وابداع العملية وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0.228). ومستوى المعنوية (0.003). بينما لا توجد علاقة بين محور العملاء وابداع العملية حيث بلغت بيتا (-0.071) ومستوى المعنوية (0.390) ، كما أنه لا توجد علاقة ايجابية بين العمليات الداخلية وابداع العملية حيث بلغت بيتا(0.109). ومستوى المعنوية (0.082)، هناك علاقة بين النمو والتعلم وابداع العملية بقيمة بيتا (0.554). ومستوى المعنوية (0.000) ، في حين لا توجد علاقة ايجابية بين محور الابتكار وابداع العملية حيث بلغت بيتا(0.095). ومستوى المعنوية (0.203).

الجدول (4-17) الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن وابداع العملية (Beta coefficient)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية
المحور المالي	.228**	.003
محور العملاء	-.071	.390
العمليات الداخلية	.109	.082
النمو والتعلم	.554**	.000
الابتكار	.095	.203
النسب الإحصائية:		
R ²	.510	
Adjusted R ²	.491	
Δ R ²	.510	
F change	27.671	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

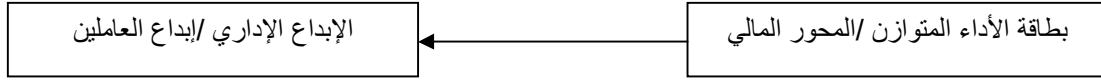
2-3-2-4 الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة إحصائية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري في

الشركات الصناعية السودانية .وتتفرع منها :

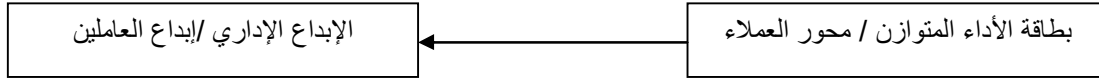
1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع

العاملين في الشركات الصناعية السودانية.



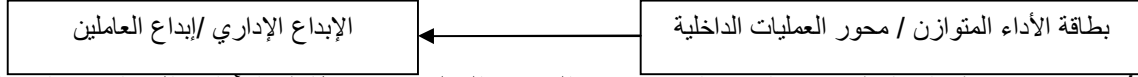
2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع

العاملين في الشركات الصناعية السودانية .



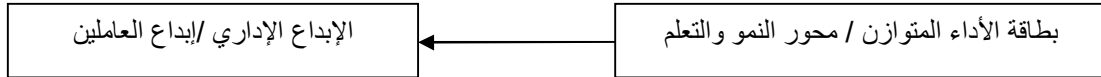
3/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع

الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية .



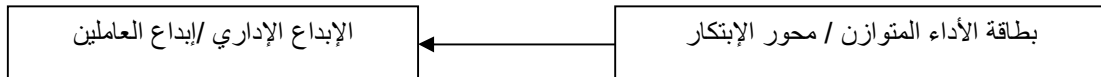
4/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع

الإداري/إبداع العاملين في الشركات الصناعية السودانية.



5/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام محور الابتكار في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/إبداع

العاملين في الشركات الصناعية السودانية.



لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول (4-18) والذي يهدف إلى التعرف على تأثير مكونات بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي (إبداع العاملين) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة بين المحور المالي وإبداع العاملين وقد بلغت قيمت بيتا(153). ومستوى المعنوية (0.069)، بينما توجد علاقة إيجابية بين محور العملاء وإبداع العاملين حيث بلغت بيتا (356). ومستوى المعنوية (0.000)، كما أنه لا توجد علاقة ايجابية بين العمليات الداخلية وإبداع العاملين حيث بلغت بيتا (-0.017) ومستوى المعنوية (0.798) ، في حين أن هناك علاقة إيجابية بين محور النمو والتعلم وإبداع العاملين بقيمة بيتا (335). ومستوى المعنوية (0.000) ، بينما لا توجد علاقة بين محور الابتكار وإبداع العاملين حيث بلغت بيتا(-0.065) ومستوى المعنوية (0.409).

الجدول (4-18) الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن و ابداع العاملين (Beta coefficient)

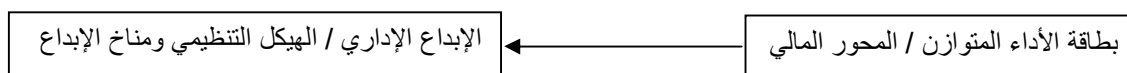
المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية
المحور المالي	.153	.069
محور العملاء	.356**	.000
العمليات الداخلية	-.017	.798
النمو والتعلم	.335**	.000
الابتكار	-.065	.409
النسب الإحصائية:		
R ²	.473	
Adjusted R ²	.452	
Δ R ²	.473	
F change	22.481	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

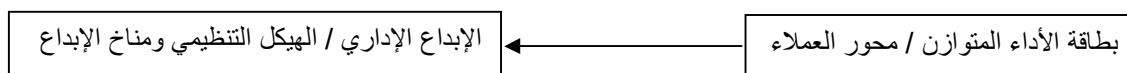
6/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/

الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.



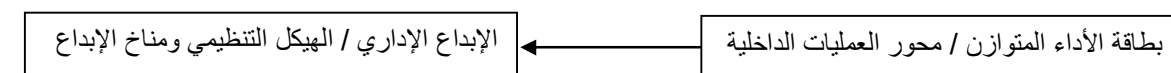
7/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/

الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية .

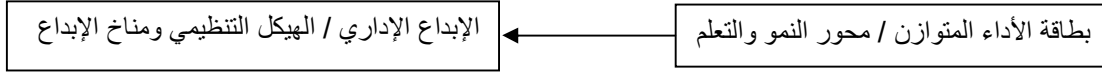


8/ توجد علاقة إحصائية بين استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري/

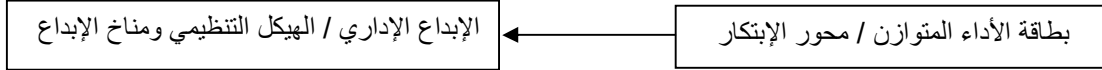
الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية .



9/ توجد علاقة إحصائية بين إستخدام محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري / الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.



10/ توجد علاقة إحصائية بين إستخدام محور الابتكار في بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري / الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الشركات الصناعية السودانية.



لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول (4-19) والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي (الهيكل التنظيمي). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة بين المحور المالي والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع وقد بلغت قيمت بيتا (104). ومستوى الدلالة (163). ، بينما توجد علاقة إيجابية بين محور العملاء والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغت بيتا (474). ومستوى المعنوية (0.000) ، كما ان لا توجد علاقة بين محور العمليات الداخلية والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغت بيتا

(.046). ومستوى المعنوية (.453). ، في حين أن هناك علاقة إيجابية بين محور النمو والتعلم والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع بقيمة بيتا (.219). ومستوى المعنوية (.007). ، بينما لا توجد علاقة بين محور الابتكار والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغت بيتا (.064). ومستوى المعنوية (.369).

الجدول (4-19) الانحدار لمكونات بطاقة الأداء المتوازن و الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع (Beta coefficient)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية
المحور المالي	.104	.163
محور العملاء	.474**	.000
العمليات الداخلية	.046	.453
النمو والتعلم	.219**	.007
الابتكار	.064	.369
النسب الإحصائية:		
R ²	.544	
Adjusted R ²	.527	
Δ R ²	.544	
F change	31.469	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

يوضح الجدول (4-20) ملخص للفرضية الرئيسية الرابعة التي إفتترضت وجود علاقة

إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (الإبداع التكنولوجي ،الإبداع الإداري).

الجدول (4-20) ملخص الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الرئيسية الرابعة:		حالة الإثبات
هنالك علاقة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي		
الفرضية الفرعية الأولى : هنالك علاقة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (إبداع العملية)		
1	هنالك علاقة ايجابية بين المحور المالي وإبداع العملية	دعمت
2	هنالك علاقة ايجابية بين محور العملاء وإبداع العملية	لم تدعم
3	هنالك علاقة ايجابية بين محور العمليات الداخلية وإبداع العملية	لم تدعم
4	هنالك علاقة ايجابية بين محور النمو والتعلم وإبداع العملية	دعمت
5	هنالك علاقة ايجابية بين محور الابتكار وإبداع العملية	لم تدعم
هنالك علاقة بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العملية		
الفرضية الفرعية الثانية : هنالك علاقة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري		
1	هنالك علاقة ايجابية بين المحور المالي وإبداع العاملين	لم تدعم
2	هنالك علاقة ايجابية بين محور العملاء وإبداع العاملين	دعمت
3	هنالك علاقة ايجابية بين محور العمليات الداخلية وإبداع العاملين	لم تدعم
4	هنالك علاقة ايجابية بين محور النمو والتعلم وإبداع العاملين	دعمت
5	هنالك علاقة ايجابية بين محور الابتكار وإبداع العاملين	لم تدعم
هنالك علاقة بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العاملين		
6	هنالك علاقة ايجابية بين المحور المالي والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	لم تدعم
7	هنالك علاقة ايجابية بين محور العملاء والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	دعمت
8	هنالك علاقة ايجابية بين محور العمليات الداخلية والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	لم تدعم
9	هنالك علاقة ايجابية بين محور النمو والتعلم والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	دعمت
10	هنالك علاقة ايجابية بين محور الابتكار والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع	لم تدعم
هنالك علاقة بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

4-2-4 الفرضية الرئيسية الخامسة :

تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة

الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

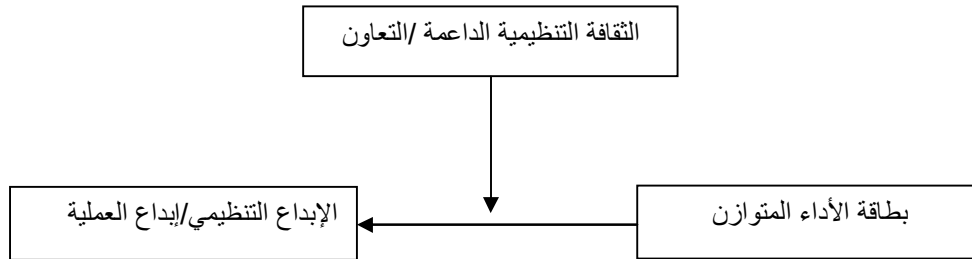
وتتفرع منها الفرضيات التالية :

1/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن

والإبداع التنظيمي (إبداع العملية).

الشكل (4-3)

أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العملية)



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

يوضح الجدول (4-21) والشكل (4-3) اثر التعاون على العلاقة بين محاور

بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العملية حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أنه لا توجد علاقة مؤثرة

للتعاون على العلاقة بين المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العملية حيث بلغت نسبة بيتا

(.682). ومستوى معنوية (.169). ، بينما نجد أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور العملاء وإبداع

العملية حيث كانت قيمة بيتا (2.156) ومستوى معنوية (.000). كما في الشكل (4-4) ، أيضا يوجد

تأثير للتعاون على العلاقة بين العمليات الداخلية وإبداع العملية حيث أن قيمة بيتا (2.660) ومستوى معنوية (0.015). كما في الشكل (4-5) ، كذلك يؤثر التعاون على العلاقة بين النمو والتعلم وإبداع العملية بلغت قيمة بيتا (-2.478) ومستوى معنوية (0.002). كما في الشكل (4-6)، في حين لا يؤثر التعاون على العلاقة بين الابتكار وإبداع العملية بلغت قيمة بيتا (-1.357) ومستوى معنوية (0.087) ، وهذا يدل على أن التعاون يعدل العلاقة بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العملية بصورة جزئية (انظر الملحق (4)).

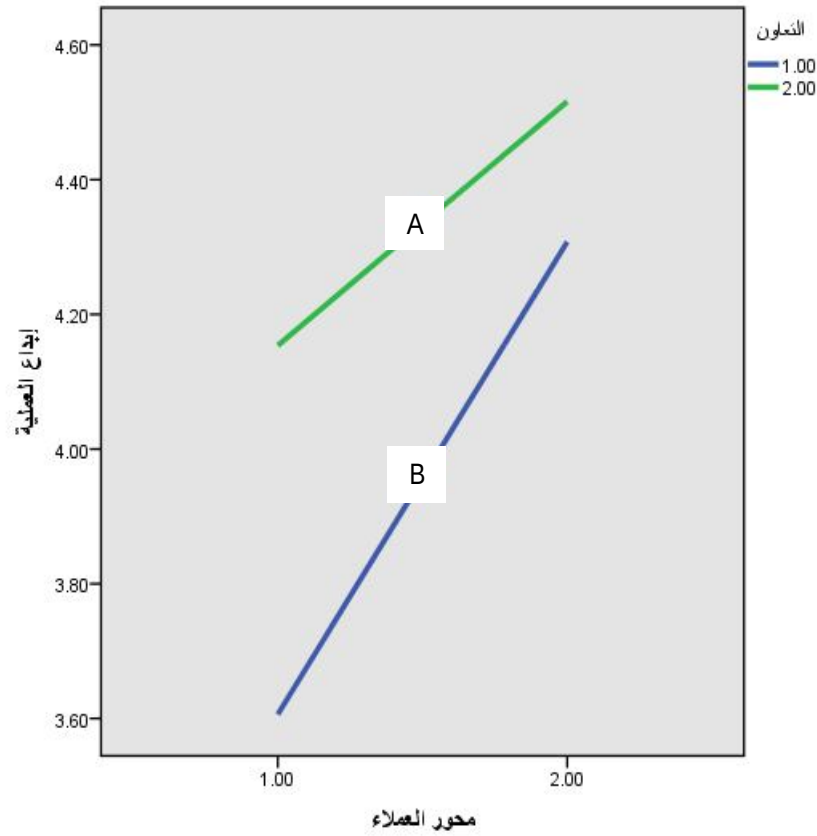
الجدول (4-21)

قياس اثر الثقافة التنظيمية(التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العملية)

المتغير	بيتا نموذج1	بيتا نموذج2	بيتا نموذج3
المحور المالي	.246	.242	-.197
محور العملاء	-.030	-.056	-1.296
العمليات الداخلية	.116	.110	-2.355
النمو والتعلم	.540	.502	2.124
الإبتكار والتسليم	.091	.079	.833
المتغير المعدل (التعاون)		.090	-.350
التعاون* المحور المالي			
التعاون* محور العملاء			
التعاون* العمليات الداخلية			
التعاون* النمو والتعلم			
التعاون* الإبتكار والتسليم			
النسب الإحصائية			
R ²	.547	.550	.618
Adjusted R ²	.529	.529	.584
Δ R ²	.547	.004	.068
F change	31.355	1.041	4.410

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

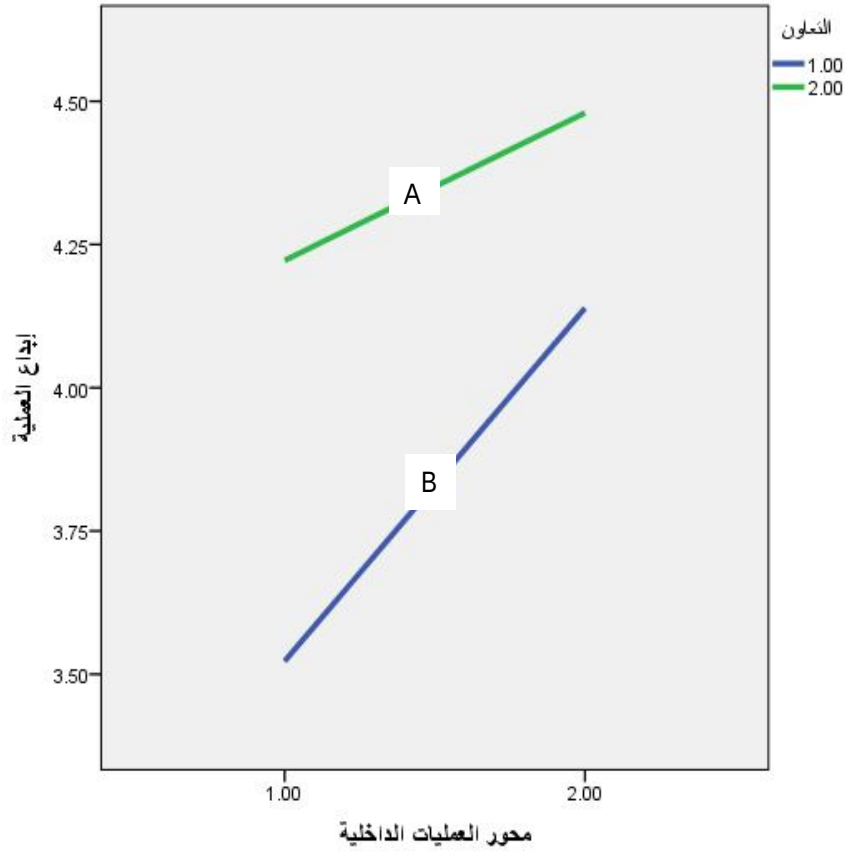
الشكل (4-4) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور العملاء وإبداع العملية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

من الشكل (4-4) يوضح المستقيم (A) أن التعاون يؤثر العلاقة بين محور العملاء وإبداع العملية بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أكبر من (4.50) ، بينما يوضح المستقيم (B) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور العملاء وإبداع العملية بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أقل من (4.50) .

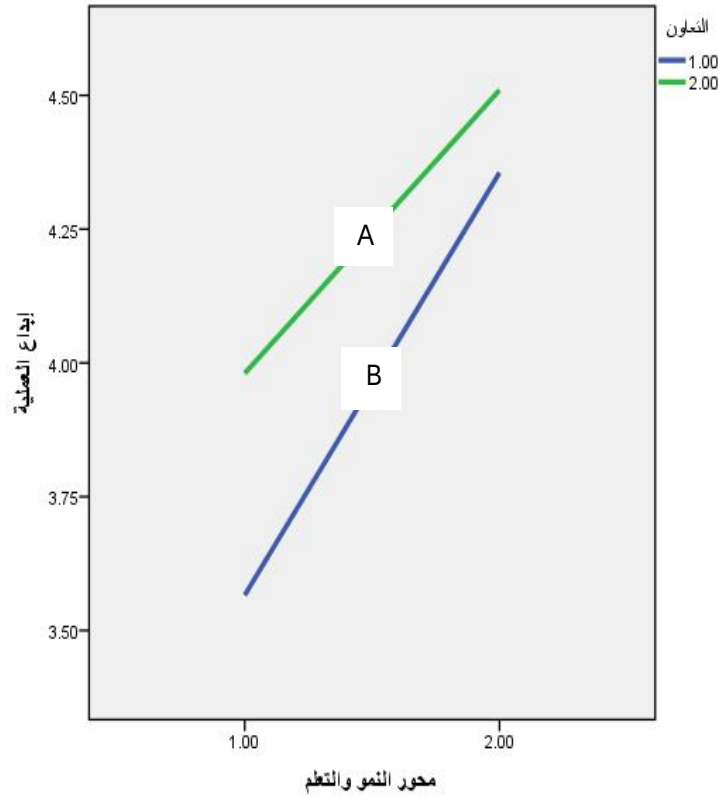
الشكل (5-4) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور العمليات الداخلية وإبداع العملية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

من الشكل (5-4) يوضح المستقيم (A) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور العمليات الداخلية وإبداع العملية بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أكبر من (4.0) ، بينما يوضح المستقيم (B) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور العمليات الداخلية وإبداع العملية بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أقل من (4.0) .

الشكل (6-4) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور النمو والتعلم وإبداع العملية



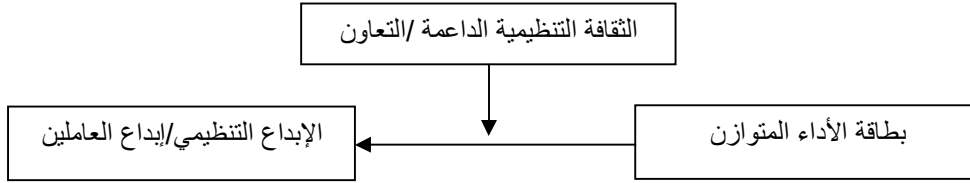
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

من الشكل (6-4) يوضح المستقيم (A) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور النمو والتعلم وإبداع العملية بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أكبر من (3.80) ، بينما يوضح المستقيم (B) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور النمو والتعلم وإبداع العملية بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أقل من (3.80) .

2/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي / إبداع العاملين.

الشكل (4-7)

أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العاملين)



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

يوضح الجدول (4-22) والشكل (4-7) اثر التعاون على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن إبداع العاملين حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أنه توجد علاقة مؤثرة للتعاون على العلاقة بين المحور المالي وإبداع العاملين حيث بلغت نسبة بيتا (-1.481) ومستوى معنوية (0.011). كما في الشكل (4-8) ، في حين لا يؤثر التعاون على العلاقة بين محور العملاء وإبداع العاملين حيث بلغت بيتا (-0.938) بمستوى معنوية (0.167) ، كذلك يؤثر التعاون على العلاقة بين العمليات الداخلية وإبداع العاملين حيث أن قيمة بيتا (-2.488) بمستوى معنوية (0.050). كما في الشكل (4-9) ، بالإضافة إلى أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور النمو والتعلم وإبداع العاملين حيث بلغت بيتا (2.596) بمستوى معنوية (0.004). كما في الشكل (4-10) ، أيضا يؤثر التعاون على العلاقة بين محور الابتكار وإبداع العاملين حيث بلغت بيتا (2.012) بمستوى معنوية (0.030). كما في الشكل (4-11)، وهذا يدل على أن التعاون يعدل العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العاملين بصورة جزئية (انظر الملحق (5)).

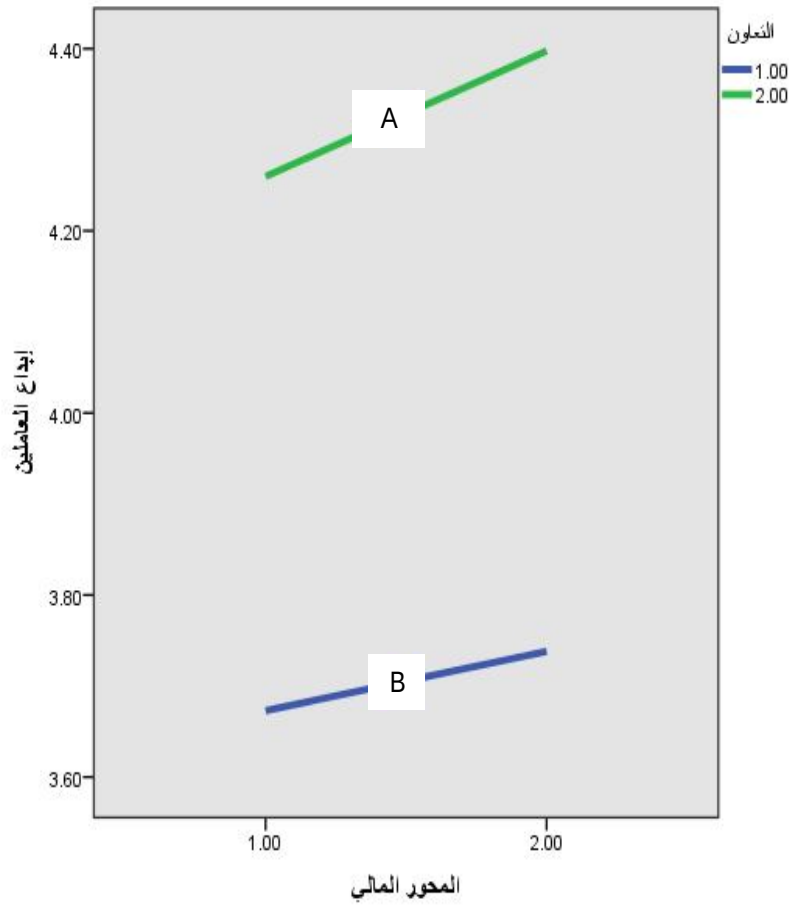
الجدول (4-22)

قياس اثر الثقافة التنظيمية(التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العاملين)

المتغير	بيتا نموذج1	بيتا نموذج2	بيتا نموذج3
المحور المالي	-.019	-.038	.838
محور العملاء	.327	.197	.761
العمليات الداخلية	-.010	-.040	2.262
النمو والتعلم	.328	.149	-1.577
الإبتكار	-.030	-.093	-1.237
المتغير المعدل (التعاون)		.440	.243
التعاون*المحور المالي			-1.481
التعاون*محور العملاء			-.938
التعاون*العمليات الداخلية			-2.488
التعاون*النمو والتعلم			2.596
التعاون*الإبتكار			2.012
النسب الإحصائية			
R ²	.314	.400	.472
Adjusted R ²	.288	.373	.426
Δ R ²	.314	.086	.072
F change	12.090	18.805	3.439

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

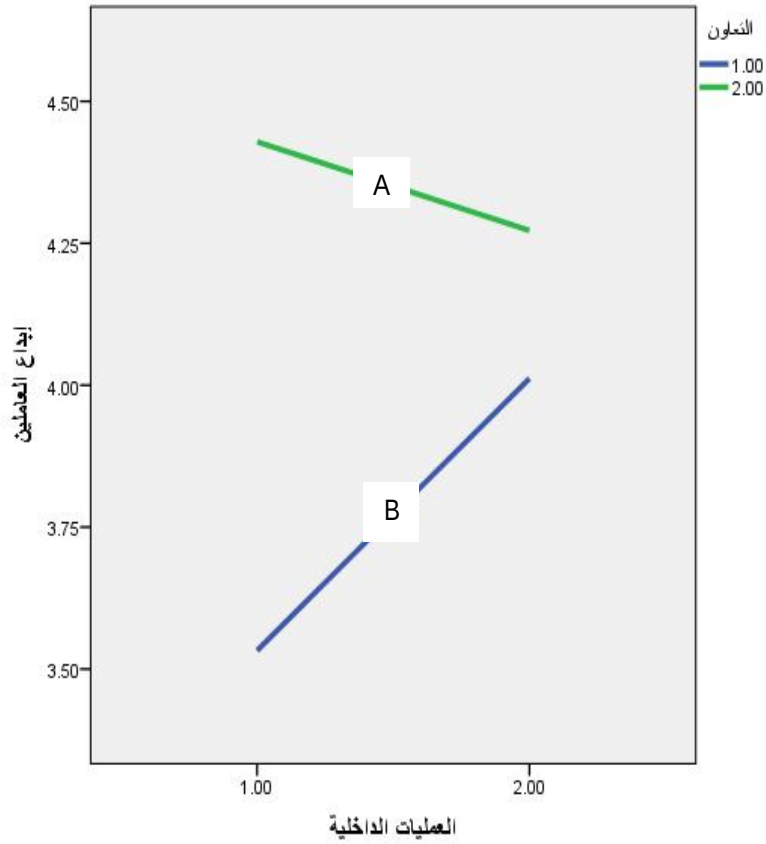
الشكل (8-4) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على المحور المالي وإبداع العاملين



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

من الشكل (8-4) يوضح المستقيم (A) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين المحور المالي وإبداع العاملين بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أكبر من (4.25) ، بينما يوضح المستقيم (B) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين المحور المالي وإبداع العاملين بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أقل من (4.25) .

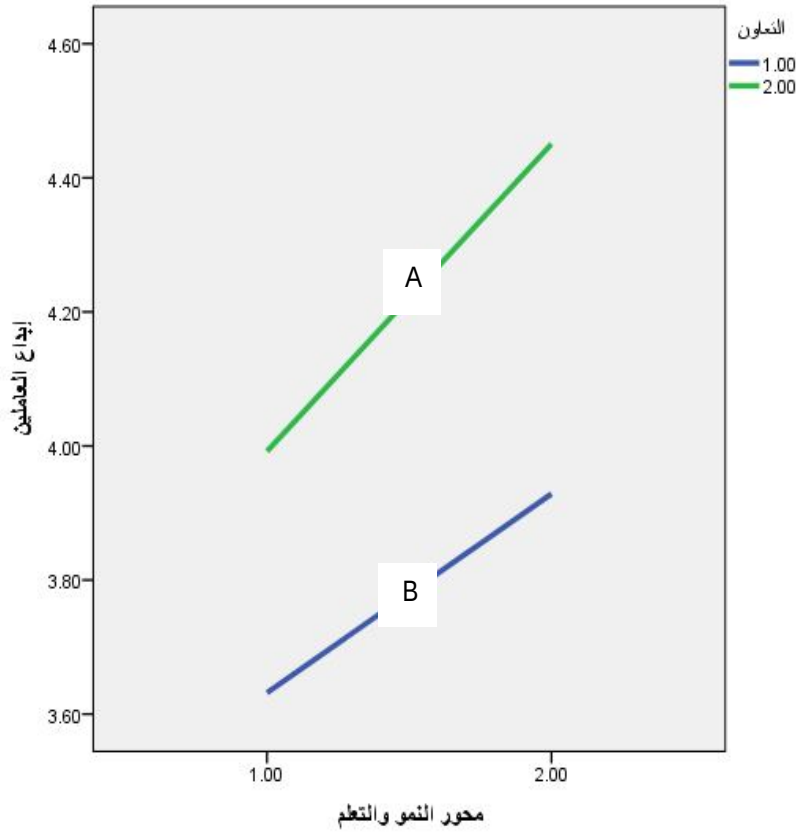
الشكل (9-4) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور العمليات الداخلية وإبداع العاملين



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

من الشكل (9-4) يوضح المستقيم (A) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور العمليات الداخلية وإبداع العاملين بصورة عكسية (سلبية) إذا كان الوسيط أكبر من (4.0) ، بينما يوضح المستقيم (B) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور العمليات الداخلية وإبداع العاملين بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أقل من (4.0) .

الشكل (10-4) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور النمو والتعلم وإبداع العاملين



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

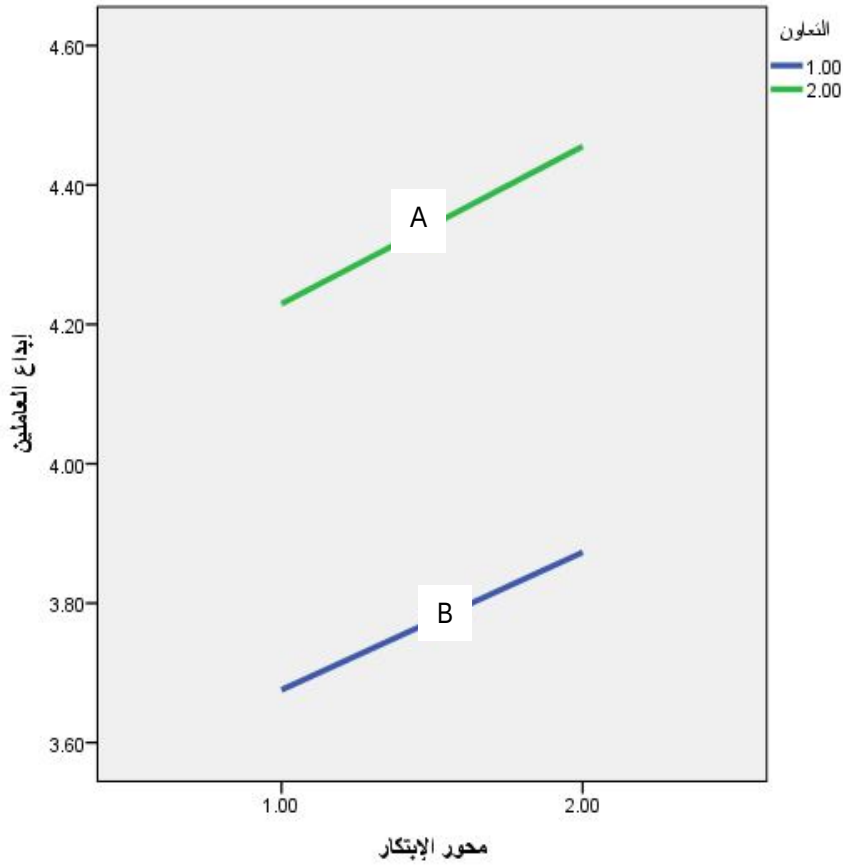
من الشكل (10-4) يوضح المستقيم (A) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور

النمو والتعلم وإبداع العاملين بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أكبر من (3.80) ، بينما

يوضح المستقيم (B) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور النمو والتعلم وإبداع العاملين بصورة

طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أقل من (3.80) .

الشكل (4-11) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على محور الابتكار وإبداع العاملين



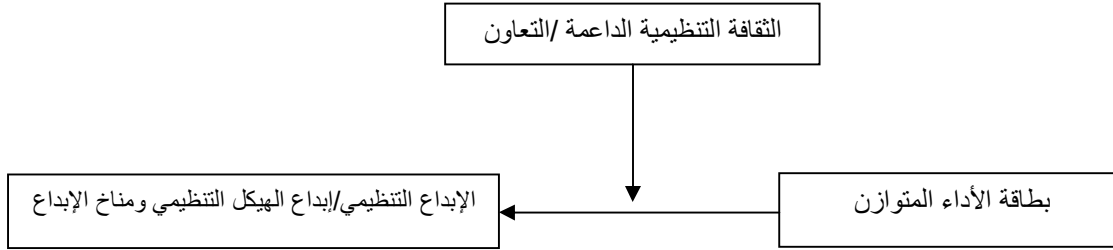
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

من الشكل (4-6) يوضح المستقيم (A) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور الابتكار وإبداع العاملين بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أكبر من (4.50) ، بينما يوضح المستقيم (B) أن التعاون يؤثر على العلاقة بين محور الابتكار وإبداع العاملين بصورة طردية (إيجابية) إذا كان الوسيط أقل من (4.50) .

3/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع.

الشكل (4-12)

أثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع)



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

يوضح الجدول (4-23) والشكل (4-12) اثر التعاون على العلاقة بين محاور بطاقة

الأداء المتوازن والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث تشير النتائج في النموذج الثالث على أنه لا توجد علاقة مؤثرة للتعاون على العلاقة بين المحور المالي والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغت نسبة بيتا (0.042) ومستوى معنوية (0.452)، أيضاً نجد أن التعاون لا يؤثر على العلاقة بين محور العملاء والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث كانت قيمة بيتا (0.374) ومستوى معنوية (0.705) ، كذلك لا يوجد تأثير للتعاون على العلاقة بين العمليات الداخلية والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث أن قيمة بيتا (0.027) ومستوى معنوية (0.126) ، في حين لا يؤثر التعاون في العلاقة بين محور النمو والتعلم والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغت بيتا (0.028) ومستوى معنوية (0.314) ، كما أن التعاون لا يؤثر على العلاقة بين محور الابتكار والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغت بيتا (-0.063) ومستوى معنوية (0.235)، وهذا يدل على أن التعاون لا يعدل العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع (انظر الملحق (6)) . يوضح الجدول (4-28) ملخص الفرضية الرئيسية الخامسة .

الجدول (4-23)

قياس اثر الثقافة التنظيمية(التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع)

المتغير	بيتا نموذج1	بيتا نموذج2	بيتا نموذج3
المحور المالي	.067	.032	-.113
محور العملاء	.424	.224	.349
العمليات الداخلية	.075	.036	1.318
النمو والتعلم	.272	.044	-.403
الإبتكار والتسليم	.095	-.007	.435
المتغير المعدل (التعاون)		.623	1.138
التعاون*المحور المالي			.312
التعاون*محور العملاء			-.190
التعاون*العمليات الداخلية			-1.403
التعاون*النمو والتعلم			.657
التعاون*الإبتكار والتسليم			-.811
النسب الإحصائية			
R ²	.538	.704	.725
Adjusted R ²	.520	.690	.701
Δ R ²	.538	.166	.022
F change	30.508	72.687	1.978

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

الجدول (4-24) ملخص الفرضية الرئيسية الخامسة

حالة الإثبات	الفرضية
	تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي
1/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (إبداع العملية).	
لم تدعم	المحور المالي
دعمت	محور العملاء
دعمت	العمليات الداخلية
دعمت	النمو والتعلم
لم تدعم	الابتكار والتسليم
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	
2/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي / إبداع العاملين.	
دعمت	المحور المالي
لم تدعم	محور العملاء
دعمت	العمليات الداخلية
دعمت	النمو والتعلم
دعمت	الابتكار والتسليم
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	
3/ تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي/ الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع.	
لم تدعم	المحور المالي
لم تدعم	محور العملاء
لم تدعم	العمليات الداخلية
لم تدعم	النمو والتعلم
لم تدعم	الابتكار والتسليم
مستوى دعم الفرضية لم تدعم	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

في الفصل التالي سوف نلقي الضوء على مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إختبار فروض الدراسة ويتناول الموضوعات التالية : نتائج البيانات الأساسية ، مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء، العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي، أثر الثقافة التنظيمية الداعمة في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي، التوصيات ،الإسهامات النظرية والعملية للدراسة،الدراسات المستقبلية والخاتمة.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج وإسهامات الدراسة

5-1 المقدمة :

تم إختبار فرضيات الدراسات من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها من (140) شركة صناعية سودانية بنسبة (93%) من جملة الإستبانات الموزعة والبالغ عددها (150) إستبانة موجه للمديرين في الشركات الصناعية السودانية ، وقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل الحصول على التكرارات والنسب ، الإرتباط ، الإنحدار البسيط والمتعدد...الخ

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار الفروض، حيث كان الأسئلة كالاتي :

أ/ ما مستوى الإهتمام بالإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ؟

ب/ ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية ؟

ج/ ما مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة في الشركات الصناعية السودانية ؟

د/هل توجد علاقة إحصائية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في

الشركات الصناعية السودانية ؟

ه/هل هنالك أثر للثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع

التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية ؟

هذا الفصل يهتم بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إختبار

فروض الدراسة ويتناول الموضوعات التالية : نتائج الدراسة البيانات الأساسية ، مستوى إستخدام بطاقة

الأداء المتوازن لإدارة الأداء، العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي، أثر الثقافة

التنظيمية الداعمة في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي ،الإسهامات النظرية والعملية للدراسة،الدراسات المستقبلية والخاتمة.

2-5 مناقشة النتائج:

2-5 -1 نتائج البيانات الأساسية :

إحتوت البيانات الأساسية على ست عناصر هي : مجال عمل الشركة ، عمر الشركة ، عدد العاملين بالشركة ،عدد المنافسين لمنتجات الشركة ، الأسواق التي تعمل بها الشركة والمنتجات التي تقدمها الشركة . ففي مجال عمل الشركات ، كانت معظم الشركات تعمل في القطاع الهندسي ،الصناعات الغذائية الزيوت والصابون ، البتروكيماويات،الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان ونسبة ضئيلة تعمل في مجالات أخرى (الأدوية ومستحضرات التجميل ، الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، الطباعة والتغليف ،الجلود والأحذية والمدايع). أما فيما يتعلق بأعمار الشركات المبحوثة فإن 33.6% منها أعمارها أكثر من 15سنة مما يشير إلى مستوى الإستمرار الضعيف لعدد من الشركات خلال السنوات الأخيرة بل أن العديد من الشركات انسحبت من السوق أو توقفت عن العمل نتيجة لإتفاع تكاليف الإنتاج أو وجود سلع منافسة من دول أخرى بأسعار أقل، كما أن هناك علاقة إيجابية بين عمر الشركة الصناعية و الإبداع التكنولوجي(دراسة العامري، 2005) ،أما بالنسبة لعدد العاملين فإن معظم الشركات المبحوثة يقل فيها عدد العاملين عن 150عامل بنسبة تصل (77%) وهذا يشير إلى أن معظم الشركات في السودان أحجامها بين المتوسطة والصغيرة ، وهنا يظهر دور الدولة في سن القوانين التي تدعم ترقية الأداء بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة عبد الرحمن ،2008) ، أيضاً أظهرت دراسة (Hendricks et al,2004) أن حجم الشركة لا يؤثر في تبني بطاقة الاداء المتوازن . أما

بالنسبة للمنتجات المنافسة لمنتجات الشركة تعتبر منافسة متوسطة حيث أن أغلب الشركات تعمل في ظل منافسة تقل عن 30 منافس ، فيما يتعلق بالأسواق فإن معظم الشركات تركز على الأسواق المحلية (بنسبة 85%) والقليل منها يستهدف الأسواق الدولية ، مما يعني ضرورة دراسة الأسباب المتعلقة بضعف وجود منتجات الشركات الصناعية السودانية في الأسواق الدولية . أيضاً نلاحظ من خلال التحليل أن الشركات الصناعية السودانية تركز على المنتجات الاستهلاكية (بنسبة 69.6%) أكثر من المنتجات الصناعية.

2-2-5 مستوى إهتمام الشركات الصناعية السودانية بالإبداع التنظيمي :

أتضح من خلال التحليل أن معظم الشركة الصناعية السودانية تهتم بأبعاد الإبداع التنظيمي بصورة كبيرة ، حيث أن أبعاد الإبداع التنظيمي كانت كالآتي: الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع يقع في المرتبة الأولى يليه إبداع العاملين وأخيراً إبداع العملية ، أتفقت الدراسة مع دراسة (جبر ،2010) حيث بينت أن الإبداع الإداري متوفر بصورة عالية في عينة الدراسة، بينما يتوفر الإبداع الإداري بشكل متوسط في دراسة (العجلة ،2009) ، أيضاً بينت دراسة (Tsai,2011) أن مناخ الإبداع يؤثر على السلوك الابتكاري للعاملين. أما الإبداع التكنولوجي (إبداع العملية) فقد أتفقت نتائج الدراسة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (الموسوي ،2009) ، وأشارت (دراسة العامري ، 2005) إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة والإبداع التكنولوجي بينما هنالك علاقة إيجابية بين عمر الشركة والإبداع التكنولوجي ، كما أن هنالك علاقة قوية بين الإبداع التكنولوجي وقسم البحث والتطوير .

3-2-5 مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإدارة الأداء في الشركات الصناعية

السودانية:

أُتضح من خلال التحليل أن معظم الشركة الصناعية السودانية تستخدم أو على إمام بمحاور بطاقة الأداء المتوازن، وبذلك ترتب محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمستوى الإستخدام بأن محور الابتكار في المرتبة الأولى يليه المحور المالي ثم محور العملاء و بعد ذلك محور العمليات الداخلية، وأخيراً محور النمو والتعلم، أتفقت هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت لها دراسات (Anand et al, 2005) ، (Braam & Nijssen,2008) و (Pessanha et al, Undated study) فيما يتعلق بأهمية المحور المالي لدى مدراء الشركات ،أيضاً أتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Ababneh,2008) لقسم الجمارك الأردني ،مما يشير إلى ضرورة الإهتمام بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم.أيضاً يمكن للشركات التي تتخوف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كل الشركة أن تطبقها على أحد الأقسام كمرحلة أولى قبل البدء بالتطبيق الكلي لها ، وتشير دراسة (Grembergen,2001) إلى ذلك حيث طبقت البطاقة في الدراسة فقط على قسم تقنية المعلومات للمجموعة المالية الكندية تمهيداً لتطبيقها في كل المجموعة المالية .

4-2-5 مستوى إهتمام الشركات الصناعية السودانية بالثقافة التنظيمية الداعمة :

أُتضح من خلال التحليل أن معظم الشركة الصناعية السودانية تهتم بالثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) بصورة كبيرة ، أتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الخشالي والتميمي،2010) في أهمية بعد التعاون.

5-2-5 العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي :

أوضح تحليل إرتباط بيرسون (Person's Correlation) أن علاقة الإرتباط متفاوتة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وأبعاد الإبداع التنظيمي حيث أن مستوى الإرتباط يقع بين الضعيف والمتوسط ، أما إذا زاد الإرتباط عن 75% فسوف يبدأ الشك في أن يكون المتغيرين مختلفين أم أنهما متغير واحد ومدى صلاحية المقياس المستخدم (سيكاران، 2006). وقد تم إختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (التكنولوجي والإداري) من خلال فرضيتين فرعيتين هما: العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي، العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري.

5-2-5-1 العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي/إبداع العملية :

الغرض من إختبار هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العملية ، أشارت نتائج الدراسة إلى دعم العلاقة الإيجابية بين المحور المالي وإبداع العملية ، كذلك لم تدعم العلاقة الإيجابية بين محور العملاء وإبداع العملية ، أيضاً لم تدعم العلاقة الإيجابية بين محور العمليات الداخلية وإبداع العملية ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين محور النمو والتعلم وإبداع العملية ، في حين لم تدعم العلاقة بين محور الابتكار وإبداع العملية. وبالتالي دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية.

بينت دراسة (Subrahmanya et al, 2010) أن الإبداع التكنولوجي يعد عنصر أساسي في الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة ، وهو عنصر لا يمكن تجنبه إذا كانت المنظمة ترغب في المحافظة والإستمرار أو حتى في حالة الدخول لأسواق جديدة ، وقد بينت الدراسة أن معظم

الشركات الصناعية السودانية أقل من (150) عامل أي أن هذه الشركات تقع ضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة، يضاف إلى ذلك الدور الكبير الذي يلعبه قسم البحث والتطوير في الشركات الصناعية السودانية في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة ، حيث يعتبر البحث والتطوير أكثر أهمية خاصة في المنافسة المستقبلية في بيئة تنافسية تتسم بسرعة التغير وعدم الاستقرار ، حيث تسخر المنظمات الحكومية والخاصة الكثير من الأموال والموارد للبحث والتطوير ،ولكن لابد من تحسين الأداء بصورة مستمرة وتقييم أداء البحث والتطوير حسب الرؤيا والإستراتيجية الموضوعية (Jyoti et al,2006).

2-5-2-5 العلاقة بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري :

تم إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إحصائية بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري (إبداع العاملين والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع) في الشركات الصناعية السودانية من خلال مجموعة من الفرضيات الفرعية.

- العلاقة بين استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن و إبداع العاملين:

الغرض من إختبار هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العاملين ،أشارت نتائج الدراسة إلى عدم دعم العلاقة الإيجابية بين المحور المالي وإبداع العاملين ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين محور العملاء وإبداع العاملين ، في حين لم تدعم العلاقة الإيجابية بين محور العمليات الداخلية وإبداع العاملين ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين محور النمو والتعلم وإبداع العاملين ، كذلك لم تدعم العلاقة بين محور الابتكار وإبداع العاملين. وبالتالي دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية.

- العلاقة بين إستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن و الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع:

الغرض من إختبار هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع ،أشارت نتائج الدراسة إلى عدم دعم العلاقة الإيجابية بين المحور المالي والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع ، بينما دعمت العلاقة بين محور العملاء والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع ، في حين لم تدعم العلاقة الإيجابية بين محور العمليات الداخلية والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين محور النمو والتعلم والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع ، كذلك لم تدعم العلاقة بين محور الابتكار والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع. وبالتالي دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية.

6-2-5 أثر الثقافة التنظيمية الداعمة في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع

التنظيمي:

إرتبطت الثقافة التنظيمية الداعمة في العديد من الدراسات بالجودة الشاملة والإلتزام التنظيمي كما في دراسة (Rastegar & Aghayan,2012) ودراسة (Nikolić & Nastasić,undated) study ودراسة (هدية ،2013) ، وبما أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر إمتداد لإدارة الجودة الشاملة كما في دراسة (Hannula et al , undated study) وأن إستخدام كلا النظامين لا يلغي أحدهم الآخر ، لأن كل نظام يملأ الفراغات التي تحدث في النظام الآخر (Jelena Jovanović et al, 2008). فإن الثقافة التنظيمية الداعمة تؤثر في علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالموضوعات الإدارية الأخرى، حيث أهتمت العديد من الدراسات بضرورة سيادة الثقافة التنظيمية الداعمة (MEIJEN ,2007) ولا بد للإدارة العليا من دعمها في المنظمات (Tumbas & Schmiedel ,2012) خاصة في الشركات الصغيرة (أقل

من 100 عامل) من أجل المحافظة على ،التنافسية ، الابتكار والاستقرار (Judy H et al,2003)، ركزت الفرضية الرئيسية الخامسة على أثر الثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ، محور العملاء ،محور العمليات الداخلية ، محور النمو والتعلم، محور الابتكار) والإبداع التنظيمي (إبداع العملية ، إبداع العاملين ، الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع)، حيث إفتترضت أن الثقافة التنظيمية الداعمة تلعب دوراً مؤثراً في العلاقة بينهما ، وتم إختبار هذه العلاقة من خلال الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون).

فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العملية في الإبداع التنظيمي لم تدعم العلاقة في محورين هما: المحور المالي ، محور الابتكار، بينما دعمت العلاقة بين محاور بطاقة الاداء المتوازن وإبداع العملية في ثلاثة محاور هي: محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم، مما يدل على أن هذه الفرضية دعمت جزئياً.

أما فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وإبداع العاملين فقد دعمت العلاقة في أربعة محاور هي : المحور المالي ، محور العمليات الداخلية ، محور النمو والتعلم ومحور الابتكار، ولم تدعم العلاقة مع محور العملاء ، وبالتالي دعمت الفرضية بصورة جزئية.

وأخيراً فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع في الإبداع التنظيمي لم تدعم العلاقة في جميع محاور بطاقة الاداء المتوازن مما يدل على أن هذه الفرضية لم تدعم.

3-5 التوصيات :

يوصى البحث بالآتي :

- 1/ العمل على دراسة الأسباب المتعلقة بضعف وجود منتجات الشركات السودانية في الأسواق الدولية وتذليل العقبات التي تواجه تصدير المنتجات إلى الأسواق الدولية .
- 2/ تلعب الدولة دوراً كبيراً دور في دعم وترقية الأداء بالشركات المتوسطة والصغيرة من خلال سن القوانين والتشريعات المشجعة على الإستثمار .
- 3/ الإهتمام بإقامة دورات تدريبية حول إستخدام بطاقة الاداء المتوازن وكيفية تطبيقها بشكل فعال والاستفادة القصوى من مزايا إستخدامها في الشركات الصناعية .
- 4/ ضرورة إهتمام الشركات الصناعية السودانية بمحوري العمليات الداخلية والنمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن .
- 5/ يمكن للشركات الصناعية التي تتخوف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كل الشركة أن تطبقها على أحد الأقسام كمرحلة أولى قبل البدء بالتطبيق الكلي على جميع أجزاء الشركة .
- 6/ إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن إستخدام كلا النظامين لا يلغي أحدهم الآخر ، لأن كل نظام يملأ الفراغات التي تحدث في النظام الآخر .
- 7/ العمل على إستخدام البرامج المحوسبة لبطاقة الأداء المتوازن مما يساعد على توفير الوقت والجهد ووصول المعلومات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن إلى أكبر قدر من العاملين .

8/ بينت الدراسة أن معظم الشركات الصناعية السودانية تقع ضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة ،لذلك لابد من التركيز على الإبداع التكنولوجي لأنه يعد عنصر أساسي في الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة .

9/الإهتمام بالهياكل التنظيمية في الشركات الصناعية بحيث تكون قادرة على تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية بما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتهيئة المناخ المناسب للإبداع.

10/ تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج البحوث المشتركة وتسهيل إستخدام التجهيزات الموجودة في الشركات والمختبرات المتاحة في الجامعات مما يعود بالمنفعة على الطرفين .

11/ الإهتمام بقسم البحث والتطوير في الشركات الصناعية لما له من دور كبير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة مما يسهم في بقاء وإستمرار الشركة ، حيث تسخر الشركات الصناعية في العالم الكثير من الأموال والموارد للبحث والتطوير كما في دراسة .

12/ العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) بحيث يكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين، وتبني الأفكار الجديدة التي تدعم العمل بالشركة .

13/ أهتمت العديد من الدراسات بضرورة سيادة الثقافة التنظيمية الداعمة ،لذلك لابد للإدارة العليا من دعمها في الشركات الصناعية من أجل المحافظة على ،التنافسية ، الابتكار والاستقرار .

14/العمل على توفير نظام فعال للإتصالات سمح للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الإجتماعات واللقاءات الدورية مما يسهل كسر حاجز الخوف بين الرؤساء والمرؤوسين ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب على مصرعية أمام طرح الأفكار الإبداعية.

15/ ضرورة تدريس بطاقة الأداء المتوازن في المرحلة الجامعية ضمن مقررات المحاسبة الإدارية أو الإدارة الإستراتيجية من أجل تنوير الطلاب بإستخدام الأساليب الحديث في الإدارة.

4-5 محددات البحث :

يمكن حصر حدود البحث في النقاط التالية :

- تم إجراء الدراسة على المدراء بالشركات الصناعية السودانية وهي مؤسسات ربحية .
- تم إجراء البحث على شركات تعمل في قطاعات صناعية مختلفة.
- تم جمع البيانات خلال فترة زمنية قصيرة (ثلاثة أشهر).
- تم إستخدام الإستبانة لجمع بيانات العينة وهي أداة تعاني من العديد من أوجه القصور المتعلقة بتعدد المنظمات في إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح أو إزالة الغموض عنها (سيكاران ، 2006).
- إستخدمت الدراسة فقط الثقافة التنظيمية الداعمة كمتغير معدل للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي .

5-5 إسهامات الدراسة:

5-5-1 إسهامات الدراسة النظرية:

في مجال عمل الشركات ، كانت معظم الشركات تعمل في القطاع الهندسي و شركات الصناعات الغذائية والزيوت والصابون ، والبتروكيماويات والدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان ، ونسبة ضئيلة تعمل في المجالات الأخرى (الأدوية ومستحضرات التجميل ، الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، الطباعة والتغليف ، الجلود والأحذية والمدايق). أما فيما يتعلق بأعمار الشركات المبحوثة فإن القليل

منها أعمارها أكثر من 15 سنة مما يشير إلى مستوى الإستمرار الضعيف لعدد من الشركات خلال السنوات الأخيرة ،أما بالنسبة لعدد العاملين فإن معظم الشركات المبحوثة يقل فيها عدد العاملين عن 150 عامل وهذا يشير إلى أن معظم الشركات في السودان أحجامها بين المتوسطة والصغيرة ،. أما بالنسبة للمنتجات المنافسة لمنتجات الشركة تعتبر منافسة متوسطة حيث أن أغلب الشركات تعمل في ظل منافسة تقل عن 30 منافس ، فيما يتعلق بالأسواق فإن معظم الشركات تركز على الأسواق المحلية والقليل منها يستهدف الأسواق الدولية . أيضاً نلاحظ من خلال التحليل أن الشركات الصناعية السودانية تركز على المنتجات الاستهلاكية أكثر من المنتجات الصناعية.

أنفقت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى السابقة في جانب استخدام بطاقة الأداء المتوازن والإهتمام بالمحور المالي أكثر من المحاور الأخرى ، ولكنها حاولت المساهمة من خلال إختبار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي (تكنولوجي وإداري) حيث بينت وجود علاقة إحصائية بين بعض محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التكنولوجي (العملية) وبالتالي دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية . أيضاً بينت الدراسة وجود علاقة إحصائية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع الإداري (إبداع العاملين والهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع) ، ففي علاقة محاور بطاقة الأداء المتوازن مع إبداع العاملين دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية. أيضاً في علاقة محاور بطاقة الأداء المتوازن مع الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع دعمت هذه الفرضية بصورة جزئية.

أيضاً أدخلت الدراسة متغيراً معدلاً هو الثقافة التنظيمية الداعمة (التعاون) على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي وخلصت إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي /إبداع العملية بصورة جزئية. أما في أثر

الثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي /إبداع العاملين دعمت العلاقة بصورة جزئية ، ولم يدعم أثر الثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي /الهيكل التنظيمي ومناخ الإبداع .

2-5-5-5 الإسهامات العملية :

بينت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للشركات الصناعية السودانية ،أما بصورة كاملة أو حتى من خلال التطبيق الجزئي في بعض الأقسام تمهيداً للتطبيق الكامل في كل أجزاء الشركة، كما اتضح من الدراسات السابقة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليس مرتبطاً بالشركات في الدول الصناعية الكبرى فقط ولكنها مطبقة حتى في الدول النامية، أيضاً بينت أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة في دعم الإبداع التنظيمي بشقيه التكنولوجي والإداري داخل تلك الشركات.

6-5 الدراسات المستقبلية:

عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات المستقبلية في الفصل الأول، كما أن الهدف من هذا البحث هو إختبار أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة من خلال نموذج تم بناءه ووفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن إقتراح البحوث المستقبلية التالية :

- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للمنظمات غير الربحية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة .

- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي لشركات المواد الغذائية ، لشركات الأدوية ، لشركات البتروكيمياويات....الخ في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة .

- أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية بدلالة عمر الشركة ، حجم الشركة ، عدد العاملين.

- أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة (دراسة مقارنة بين شركات سودانية وأجنبية) .

7-5 الخاتمة :

أهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إختبار فروض الدراسة وتناول الموضوعات التالية : نتائج الدراسة البيانات الأساسية ، مستوى الإهتمام بالإبداع التنظيمي ، مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء، مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة ، العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي، أثر الثقافة التنظيمية الداعمة في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي ،الإسهامات النظرية والعملية للدراسة،الدراسات المستقبلية والخاتمة.

تم إجراء هذه الدراسة على (140) شركة صناعية سودانية ،وتم قياس مستوى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية. أيضاً تم قياس العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء (المتغير المستقل) والإبداع التنظيمي (المتغير التابع). كذلك سعت الدراسة لمعرفة أثر للثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

أشارت الدراسة إلى أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للشركات الصناعية السودانية أما بصورة كاملة أو حتى من خلال التطبيق الجزئي في بعض الأقسام تمهيداً للتطبيق الكامل في كل أجزاء الشركة، كما اتضح من الدراسات السابقة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليس مرتبط بالشركات في الدول الصناعية الكبرى فقط ولكنها مطبقة حتى في الدول النامية.

قائمة المراجع و المصادر

المراجع والمصادر العربية :

- 1/ القرآن الكريم.
- 2/ أبو حشيش ، بسام (٢٠١١)، الثقافة التنظيمية المعرفة وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (١) ٢٥، غزة - فلسطين.
- 3/ إبراهيم، عبد الستار (بدون تاريخ)، إدارة الإبداع وتحديات العولمة (من منظور نفسي -سلوكي) .
- 4/ الزعبي والطلافة ،محمد وعباس (2000) النظام الإحصائي SPSS ، الجامعة الأردنية ، دار وائل للنشر ،عمان -الأردن.
- 5/ المدهون و البطنجي، مى وعبير(2013)، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة ، دراسة تكميلية مقدمة للحصول على درجة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني ، معهد التنمية المجتمعية-الجامعة الإسلامية بغزة .
- 6/ الموسوي ، عطية(2009) ، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد ،العدد الثامن والسبعون .
- 7/ الليثي، محمد (2008)، الثقافة التنظيمية لمديري المدارس ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى -كلية التربية ، المملكة العربية السعودية.
- 8/ السيد ، صالح (1993)، البحث العلمي ومناهجه النظرية (رؤية اسلامية)، الطبعة الثانية، مكتبة الصحابة، جدة ، السعودية ، مكتبة التابعين، القاهرة ، مصر .
- 9/ النجار و ملكاوي (2010)، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 26 العدد الثاني .
- 10/ النصور، مروان (٢٠١٢) ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني.

- 11/ العاجز، محمد (2011م) ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة - ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية - غزة .
- 12/ العامري، صالح(2005) ، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي :دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 21 العدد الثاني .
- 13/ العجلة، توفيق (2009) ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين .
- 14/ العوفي، محمد(2005) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 15/العطية ، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة - سلوك الأفراد والجماعة ،دار الشروق للنشر ، عمان .
- 16/ العمري ،هاني(بدون تاريخ)، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية.
- 17/ العريفي، منصور(2009)، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة على عينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 2، عمان .
- 18/ العتوم ، شفيق (2004) ،طرق الإحصاء بإستخدام SPSS،دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- 19/ الفرحان، أمل (2003)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري لمؤسسات القطاع العام - دراسة تحليلية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية الإنسانية ، العدد الاول المجلد
- 20/ العوفي، محمد(2005) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 21/ الغالبي ومحسن (بدون تاريخ)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية).

- 21/ المغربي ،عبد الحميد (2009)، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ،مطابع هارثي، دمياط.
- 22/ الخشالي و التيمي، شاكروأباد (بدون تاريخ)، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة ، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية عمان -الأردن.
- 23/ التيمي، وفاء(2007) ، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية -دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد العاشر، العدد الأول.
- 24/ الشنطي ، محمود(2006) ،أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة .
- 25/ الشلوي، محمد(2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي ، بحث مقدم إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 26/ بحيري ، سعد(2004)، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الأسكندرية.
- 27/ هدية، سعيد (2013)، آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - تصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى -كلية التربية - قسم التربية والتخطيط .
- 28/ جبر، عبد الرحمن(2012) ، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ، تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة،، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير منشورة مقدمة في إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلام في غزة .
- 29/ حلس ، داؤد (2006)، دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 30/ حريم ، حسين (2004)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعة في منظمات الأعمال، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان.
- 31/ حريم و الساعد (2006) ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة في القطاع المصرفي الأردني ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 2، عمان.

- 32/ مختار، عثمان (2009) ، معوقات الإبداع في المنظمات السودانية (دراسة وصفية تحليلية على المديرين والمشرفين بالوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والدواوين والهيئات الحكومية الاتحادية بمدينة الخرطوم – جمهورية السودان)، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراة في الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 33/ نصر الدين و الزين (بدون تاريخ) ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة-سعد دحلب ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،البليدة - الجزائر .
- 34/ سامي ، بلبخاري (2009)،إستخدام التحليل العاملي للمتغيرات في تحليل إستراتيجيات التسويق -دراسة تطبيقية على بعض البحوث ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة من قسم العلوم التجارية،جامعة العقيد الحاج الخضرن الجزائر .
- 35/ سيكران ،أوما تعريب : إسماعيل علي بسيوني (2006)، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار المريخ ، الرياض.
- 36/ عبد الوهاب و ابن زينب (2010) ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر – بسكرة، الملتقى الدول حول الإبداع والتغير في المنظمات الحديثة ، البليدة -الجزائر مايو .
- 37/ عبد اللطيف و تركمان، عبد اللطيف وحنان (2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء،(مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1) ، دمشق- سوريا .
- 38/ عبد الرحمن، بن عنتر (2008) ، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .
- 39/ عبيد، مصطفى(2003)، مهارات البحث العلمي ،أكاديمية الدراسات العالمية ،فلسطين.
- 40/ عبيسات ، حيدر (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية ، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة ، مديرية الدراسات والمعرفة ، الزرقاء -الأردن.
- 41/ فلاق و بن نافلة (2010) ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).
- 42/ تشاو ، لنكونلن تعريب عبد المرضي غرام (1990)، الإحصاء في الإدارة ،دار المريخ ،الرياض – السعودية .

- 43/ تقارير بنك السودان من (2001-2010) ، مطبعة العملة المحدودة -الحرطوم
- 44/ صابر وخفاجة ، فاطمة وميرفت (2002)، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر .

المراجع والمصادر الأجنبية :

- 1\ Abdullah , Iqra (2013), Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review, World Applied Sciences , COMSATS Institute of Information Technology (CIIT), Lahore Campus Pakistan.
- 2\ Ababneh , Raed (2008) ,A comprehensive Performance Evaluation of Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard ,Jordan Journal of BUSINESS ADMINISTRATION ,Volume (4) ,No (4), October.
- 3\ Accounts Commission for Scotland(1998) ,The measure of success developing a balance scorecard to measure performance ,18 George Street ,Edinburgh .
- 4\ Anand *et al* (2005), Balanced Scorecard in Indian Companies, (VIKALPA 0 , NO 2 , APRIL - JUNE 2005,page-16), VOLUME 30 , NO 2 , APRIL - JUNE.
- 5\ A.Rastegar & Aghayan (2012),Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment,Journal of Human Resource Management and Development(JHRMD) ISSN 2277-4742 Vol.2, Issue 2, Sep.
- 6\ Bergen *et al* (undated study) A balanced scorecard for small business, , Southeastern Oklahoma State University Management and Marketing Department.
- 7\ Birkinshaw *et al* (undated study),Management, the Academy of Management Review .
- 8\ Breznik & Ilija (2013) ,Innovation management and Technological Capabilities as A source of Competitive Advantage ,International conference Of management ,Zadar - croatia.
- 9\ Body *et al* (2008),An Adaptation Of The Balanced Scorecard For E-Government Service Delivery: A Content Analysis ,Assion, University of North Dakota, USA, Journal of Service Science – Third Quarter 2008 Volume 1, Number 1.
- 10\ Braam & Nijssen (2008), Exploring the Antecedents of Balanced Scorecard Adoption as a Performance Measurement and Strategic Management System,Nijmegen Center for Economics (NiCE),Institute for Management Research,Radboud University Nijmegen, NiCE Working Paper 08-115,December .
- 11\ Brudan , Aurel(2005) , Balanced Scorecard typology and organisational impact ,act KM Online Journal of Knowledge Management, Volume 2, Issue 1.
- 12\ Chen *et al* (2004) , Learning Organizations & Balanced scorecard Evidence from Australia ,Accepted for Presentation at the Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference-Singapore,4 to 6 July .
- 13\ Crossan & Apaydin(2010) ,A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, Journal of Management Studies .September.

- 14\ C.Sarros *et al*(2008), Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, Journal of Leadership & Organizational Studies, Volume 15 Number 2, November.
- 15\ Danaee *eta l* (undated study), How Types of Organisational Cultures Contribute in Shaping Learning Organizations, Modares University, SINGAPORE MANAGEMENT REVIEW, VOLUME 31 NO 1.
- 16\ Dauda(undated study), Technological Innovation and Organisational Performance: Employee Relations Strategies, Department of Industrial Relations and Public Administration Lagos State University, Lagos, Nigeria.
- 17\ Dukevics & Barbars (2010), Human Resources Management & Ergonomics , Volume IV .
- 18\ Frambach & Schillewaert(1999) ,Organizational Innovation Adoption :A Multi-Level Framework of Determinants and Opportunities for Future Research , Institute for the Study of Business Markets ,The Pennsylvania State University.
- 19\ Fruhling & Siau(2007),Assessing Organizational Innovation Capability & its Effect on E-Commerce Initiatives, Journal of Computer Information Systems.
- 20\ Gama (2006) ,Innovation scorecard : A balanced scorecard for measuring the value added by innovation , Digital Enterprise Technology, Instituto Superior Técnico, nfpg@mega.ist.utl.pt .
- 21\ Garrison & speed (2009), Building and Implementing a Balanced Scorecard and Strategy Map at Ripley County Memorial Hospital , Portland, Maine , September 18, Accessible on 2\2\2013 www.pmi-healthcare.com.
- 22\ Gordon & Geiger (1999), Strategic Management of an Electronic Patient Record Project Using the Balanced Scorecard, Journal of Health care Information Management, vol. 13, no. 3, Fall.
- 23\ Gordon & Fischer (undated study), Can The Balanced Scorecard Help Areal World Business Improve ? The University of Texas at Tyler, Tyler, Texas .
- 24\ Gumusluoglu & Ilsev(2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research www.sciencedirect.com.
- 25\ Hannula *et al* (undated study), Total Quality and Balanced scorecard- comparative Analysis ,Tempere university of Technology ,fineland.
- 26\ Hendricks *et al* (2004), The Balanced Score card :To adopt or not to adopt? , Ivey Business Journal November/December.
- 27\ Houston *et al* (undated study) ,Fostering Organizational Innovation, George Washington University School of Business .
- 28\ Hunt & Morgan(1996),The Resource Advantage theory of competition :Dynamics path dependences and Evolutonary processes,Journal of Marketing.
- 29\ Jarrar & Smith (2011), Product Diversification: The Need for Innovation and the Role of a Balanced Scorecard, JAMAR, Vol. 9 · No. 2.
- 30\ Jovanović *et al* (2008), Between Balanced Scorecard and Quality Management System University of Podgovrica ,Montenegro. International Journal for Quality research .UDK-005.21 / 006.35 (100) ISO Scientiic Review Paper (1.02) Vol.2, No. 3.

- 31\ Judy H *et al* (2003),Size Matters :Organizational Culture Small ,Meduim & Large Australian organization , MONASH University ,Working paper ,May.
- 32\ Jyoti *et al* (2006),Balanced scorecard for evaluation performanceOf organization R&D: conceptual Model, Indian Institute for technology, Delhi,Journal of scientific and Industrial Research,Vol55.
- 33\ Linard & Yoon (2000),The Dynamic of organisatonal performance development of dynamic balanced score card, School of Civil Engineering University of New South Wales(Australian Defense Force Academy),Australia ,International Conference on systems thinking in management .
- 34\Karima &André (undated study) , Strategic Performance Management in Practice Advantages and Reasons for Use ,Vrije Universiteit Amsterdam and Maastricht School of Management, Netherlands.
- 35\ Kaplan &Norton , Robort & David(1992) , The Balanced ScoreCard Measures that Drive Performance,Harvard Business Review ,Jan-Feb.
- 36\ Kaplan and Norton, Robort & David(1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, HARVARD BUSINESS REVIEW, September-October .
- 37\ Kaplan & Norton , Robort & David(1996) ,Strategic Learning & The Balanced Score Card , Strategy & Leadership ,Sep/Oct .
- 38\ Marr & Adams(2004) , The balanced scorecard and intangible assets : similar ideas, unaligned concepts ,P1, Measuring business excellence , Vol 8No3 .
- 38\ Marr and Neely(2003) ,Automating the balanced scorecard –selection criteria to identify appropriate software applications, Measuring Business Excellence , Vol. 7 No. 3.
- 39\ Mayne, John(2008) ,Building an Evaluative Culture for Effective Evaluation and Results Management, Institutional Learning and Change (ILAC) Initiative - Bioversity International Via dei Tre Denari 472°, 00057 Maccarese (Fiumicino) , Rome, Italy, November .
- 40\ MEIJEN *et al* (2007),The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment at Selected Local Municipality, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF COMMERCE, Department of Management - RHODES UNIVERSITY, December.
- 41\ Mistry & Nandram (undated study), The Relevance of the Balanced Scorecard in Assessing , Firm Performance of e-Commerce Companies ,Jamshed Mistry Department of Management ,Worcester Polytechnic Institute,100 Institute Road, Worcester, MA 01609, USA,Phone: (508) 831- 6128; email: jmistry@wpi.edu, Balgobin Nandram, Department of Mathematical Sciences, Worcester Polytechnic Institute,100 Institute Road, Worcester, MA 01609, USA,Phone: (508) 831- 5539; email: balnan@wpi.edu.
- 42\ Mukhyi *et al* (undated study), Analyze Disgruntled of Customer :Approach of Balanced Scorecard (case study in PT. HYUNDAI of CAR , INDONESIA ,JL. Margonda Raya 100 Depok Telp : 021-78881112,Ext:334.E-mail : mukhyi@staff.gunadarma.ac.id ,doele63@yahoo.com) .

- 43\ Nayeri *et al* (2008),Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecardi, World Academy of Science, Engineering and Technology 37,Iran.
- 44\ Nikolić & Nastasić (undated study), Organizational Culture as Significant Factor In Implementation of TQM –Experience in Serbian Economy, Belgrade polytechnic College , Belgrade, Serbia, International Journal for Quality research.
- 45 \ Niven , Paul (2002),Blanched Scorecard Step By Step - Maximizing Performance and Maintaining Results , Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- 46\ Reilly & Weirup(undated study), Sustainability initiatives, social media activity, and organizational culture: An exploratory study, Journal of Sustainability and Green Business .
- 47\ Othman *et al* (undated study), A case Study of Balanced scorecard Implementation :Hidden,International Islamic University Malaysia, Nor Liza Abdullah (Zizah Che Senik,Ahmad Khairy Ahmad Domil&Noradiva Hamzah, University Kebangsaan, Malaysia.
- 48\ Read, Anthony(2000) , Determinants of Successful organizational Innovation :A review of Current Research, Journal of Management Practice Volume 3, No. 1.
- 49\ Sagar and Bloomberg(2010), New Energy Finance A new way for Foster Climate Technologies in The Developing World, Climate Innovation Centers , The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank , Washington DC October, accessible on 4\3\2013 www.worldbank.org.
- 50\ Shahzad , Fakhar (2012) , Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business copy right © 2012 , Institute of Interdisciplinary Business Research, Pakistan , January 2012 VOL 3, NO 9.
- 51\ Soltani & Hosseini (2012),Key factors influencing organizational innovation in small rural food industries: Case study of Iran, African Journal of Business Management Vol. 6(9), pp. 3553-3561, 7 March.
- 52\ Song *et a l* (undated study) , An Application of the Balanced Score Card Model for Evaluation of Technology for Commercialization, ,Korea Technology Transfer Center ,SEOUL, KOREA,.
- 53\ Steiber (2012),Organizational Innovations: A conceptualization of how they are created, diffused, and sustained, Department of Technology Management and Economics ,Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden .
- 54\ Subrahmanya *et al*(2010), Importance of Technological Innovation for SME Growth Evidence from India ,UNITED NATIONS University ,world Institute for development economics research, Working Paper No. 2010/03 .
- 55\ Tsai(2011),Innovative Behaviors between Employment Modes in Knowledge Intensive Organizations, International Journal of Humanities and Social Science , Vol. 1 No. 6; June.
- 56\ Thomas NG (2007) , Using Balanced Scorecard for Subcontractor Performance Appraisal, Strategic Integration of Surveying Services ,FIG Working Week 2007,Hong Kong SAR, China, 13-17 May.

- 57\ Tumbas & Schmiedel (2013), Developing an Organizational Culture Supportive of Business Process Management, 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik, 27th February – March, Leipzig, Germany.
- 58\ Patterson *et al* (undated study), Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organisations , Literature review A paper prepared for NESTA Policy and Research Unit (NPRU), City University, London.
- 59\ Pessanha & Prochnik (undated study), Practitioners Opinions On Academics Critics on The Balanced scorecard, Institute of Economics and Masters in Accounting ,Federal University of Rio de Janeiro.
- 60\ Vadi *et al* (2002), Collectivism & its Consequences for Organizational Culture , University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration.
- 61\ Ventana Research (2008), Aligning Business & IT to Improve Performance ,P1, Ventana Research Corporate Headquarters 6150 Stoneridge Mall Road, Suite 350 Pleasanton, www.ventanaresearch.com.
- 62\ Willett, Roger, Establishing and Assessing Criteria for Judgment of balanced scorecard in A large Australian local government Authority ,Working Paper No. 2003-013),2003.
- 63\ Wyatt, Watson (2004), Balanced scorecards for monitoring managers What gets measured gets managed, Watson House, London Road, Reigate, Surrey RH2 9PQ UK , May ,[www. Watson Wyatt .com](http://www.WatsonWyatt.com).
- 64\ Yang & Hsu (2010), Organizational process alignment, culture and Innovation , African Journal of Business Management Vol. 4 (11), 4 September.
- 65\ Yek *et al* (2007), Using Balanced Scorecard (BSC) to Improve Quality and Performance of Vocational Education and Training (VET): A Case Study in Singapore. AARE 2007 Conference ,November 25 – 29: Fremantle, Australia.
- 66\ Yu Lin (2003), Influences of Individual, Organizational and Environmental Factors on Technological Innovation in Taiwan's Logistics Industry , Chang Jung Christian University ,china council.