



د/ عبد الله علي العمار

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية...

Humanities and Educational
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية
(دراسة ميدانية على العاملين بالشركة اليمنية للمطاحن
وصوامع الغلال في الجمهورية اليمنية محافظة الحديدة)*

د/ عبد الله علي العمار

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية ابن رشد

بأبها المملكة العربية السعودية

alammar0000@gmail.com

تاريخ قبوله للنشر 10/12/2024

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(* تاريخ تسليم البحث 2/11/2024

(* موقع المجلة:

العدد(43)، شهر ديسمبر 2024م

714

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الإستراتيجية (دراسة ميدانية على العاملين بالشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال في الجمهورية اليمنية - محافظة الحديدة)

د/ عبد الله علي العمار

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية ابن رشد بأبها - السعودية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بالجمهورية اليمنية - محافظة الحديدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية لآراء المستجيبين بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بالجمهورية اليمنية - محافظة الحديدة تعزى لمتغيرات (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ حجم العينة (270) مفردة من أصل مجتمع الدراسة البالغ (884)، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية بين جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي - وبعد العملاء - وبعد العمليات الداخلية - وبعد النمو والتعلم) على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بالجمهورية اليمنية - محافظة الحديدة من وجهة نظر للعاملين فيها، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات تتمثل في توعية العاملين والمدبرين بأهمية بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش، تخصص مؤشرات أداء متوازنة تتماشى مع أهداف الصوامع وظروف العمل في الحديدة، مع التركيز على قياس مؤشرات المرونة، والاستثمار في أدوات وتقنيات تكنولوجيا حديثة لجمع وتحليل بيانات الأداء بسرعة ودقة، وتدريب العاملين على استخدام الأنظمة التكنولوجية المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن مما يعزز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، المرونة الاستراتيجية.



The impact of using the balanced scorecard on strategic flexibility (A field study on the employees of the Yemeni Company for Flour Mills and Silos in the Republic of Yemen - AlHodeidah Governorate)

Dr.Abdullah Ali ALammar

Associate Professor of Business Administration
at Ibn Rushd College in Abha Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to examine the impact of using the Balanced Scorecard on strategic flexibility in the Yemeni Company for Flour Mills and Silos in the Republic of Yemen, Al-Hodeidah Governorate. It also sought to identify statistically significant differences in the respondents' views on the use of the Balanced Scorecard and its effect on strategic flexibility within the company, attributable to variables such as (gender, age, educational qualification, and years of experience). To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was employed, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection. The sample size consisted of (270) individuals, drawn from a total study population of 884. The researcher arrived at several key findings, the most significant of which was the presence of a statistically significant positive impact of all dimensions of the Balanced Scorecard (financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, and learning and growth perspective) on strategic flexibility in the Yemeni Company for Flour Mills and Silos in the Republic of Yemen, Al-Hodeidah Governorate, as perceived by its employees. Furthermore, there were no statistically significant differences in the responses of the study sample regarding the relationship between the use of the Balanced Scorecard and strategic flexibility attributable to personal and job-related variables (gender, age, educational qualification, and years of experience). The researcher presented a set of recommendations, including raising awareness among employees and managers about the importance of the Balanced Scorecard by organizing training courses and workshops. The study also emphasized the need to allocate balanced performance indicators aligned with the silos' objectives and working conditions in Al-Hodeidah, focusing on measuring flexibility indicators. Furthermore, it recommended investing in modern technological tools and techniques for the rapid and accurate collection and analysis of performance data, as well as training employees on using technology systems related to the Balanced Scorecard, thereby enhancing their ability to adapt to changes.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Flexibility.

مقدمة الدراسة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي يعتمد عليها في تقييم مستوى أداء المؤسسات، وهي تعد أداة مقننة ونظامًا إداريًا تم من خلالها معرفة ما تحقق من أهداف الخطط الاستراتيجية، وتقييم للأنشطة، وذلك بالموازنة بين أبعاد المؤسسة المختلفة (العتيبي، 2020)، كذلك تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الإجراءات التنظيمية الخارجية والداخلية للمؤسسة مما يحسن من مستوى الاداء (Valduga et al, 2023)، كما تعد المرونة الاستراتيجية من المتطلبات الأساسية في فلسفة الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بطبيعة علاقة المنظمة ببيئة أعمالها، إذ شهد الفكر الاستراتيجي تطورًا بتطور هذه العلاقة والانتقال من الأنماط التقليدية إلى الأنماط الحديثة التي تركز على التأقلم والتكيف والاستجابة مع البيئة الخارجية للمنظمة (Chen et al, 2022)، كما أصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورة ملحة لضمان استمرار المنظمات في أداء أعمالها وتطورها، وبات من المؤكد أن المنظمات التي تمتلك مرونة استراتيجية تتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية على مستوى الصناعة من خلال استغلال قدراتها الاستراتيجية (البشاشة؛ الجعافرة، 2022)، وأن المرونة الاستراتيجية تساعد الأفراد على أن يكونوا قادرين على الإبداع والاستفادة من مواهبهم واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات لتطوير الأداء (هزاع، 2024)، كما تمثل عملية متابعة وتفصي لكل حركة محتملة للمنافسين المحتملين وهذا يجعل منها أداة مهمة ومساعدة للتخطيط الاستراتيجي (ياس، حسن، 2022)، وأيضًا تعبر المرونة الاستراتيجية عن قدرة الشركات على التكيف وضرورة إجراء تغييرات في هيكلها التنظيمي بشكل سريع ودقيق من أجل تحقيق النجاح في عالم اليوم الديناميكي والتنافسي سريع التغيير (Herhausen et.al, 2021)، بناءً على ما سبق يرى الباحث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أهم أدوات تقييم مستوى الأداء بالمؤسسات يسهم في زيادة المرونة الاستراتيجية، وفي تعزيز درجة الشمول والسرعة والدقة في المنظمات، ومن هنا جاءت فكرة تنفيذ هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات، ولم تعد أدوات تقييم الأداء التقليدية قادرة على تقييم مستوى الأداء بشكل شامل ومتكامل، مما يفرض على المؤسسات التوجه إلى الاعتماد على أدوات تقييم الأداء الشاملة والمتوازنة (صدقي، 2022)، وهنا تأتي أهمية الاعتماد على بطاقة الأداء بين أبعاد المؤسسة المختلفة، ويتم تقييمها بشكل مترابط ومتوازن وفقًا (الحامد؛ العمري، 2018)، وبالرغم من تلك الأهمية للاستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلا أن نتائج دراسة (العتيبي، 2020) تشير إلى قصور الاعتماد عليها، وهو ما تؤكد دراسة (الهارمي، 2022) إلى أن نتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن تتم بدرجة متوسطة، والمرونة الاستراتيجية تساعدها على التخلص من الأساليب والطرق التقليدية في عمل الشركات والتي لم تعد ملائمة الآن في ظل الظروف المعاصرة مما يحتم عليها ضرورة التكيف مع بيئتها (عبد، فهدود، 2024)، ويتطلب ذلك اعتماد وممارسة المرونة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية (هزاع، 2024)، وبناءً على ما سبق، وفي ظل التوجه المتزايد للشركات والمؤسسات إلى



استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة ونظام رقابي وتقييمي، والحرص على المرونة الاستراتيجية لمواكبة حاجات وتطلعات العملاء، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة وأهمية وضروة استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية لم يجد دراسة تجمع هذين المتغيرين معاً - بحسب علمه - لذا قام الباحث بتنفيذ الدراسة لمعرفة أثر استخدام بطاقة الأداء على المرونة الاستراتيجية، ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالي:

السؤال الرئيس الأول ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة؟ ويثير التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة؟
- 2- ما مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة؟
- 3- ما أثر (المنظور المالي- منظور العمليات الداخلية - منظور العملاء -منظور التعلم والنمو) على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة من وجهة نظر للعاملين فيها؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في **الهدف الرئيس الأول:** التعرف على أثر القدرات التنظيمية على التحول الرقمي في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، ومنها الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.
- 2- معرفة مستوى المرونة الاستراتيجية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

- 3- معرفة أثر (المنظور المالي- منظور العمليات الداخلية - ومنظور العملاء - ومنظور التعلم والنمو) على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة من وجهة نظر للعاملين فيها.

الهدف الرئيس الثاني: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية في قلة البحوث والدراسات والمؤلفات العربية في المكتبة العربية التي تناولت موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المنظور المالي - ومنظور العمليات الداخلية - ومنظور العملاء - ومنظور التعلم والنمو) وأثرها على المرونة الاستراتيجية، مما يزيد من أهمية الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالإضافة العملية والنظرية لها بموضوع الدراسة، كذلك لفت نظر الإدارة في صوامل الغلال بمحافظة الحديدة إلى الأهمية القصوى لفهم ومعرفة



أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي والمؤسسي بنا يحقق المرونة الاستراتيجية، والاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في الواقع العملي والتطبيقي لها.

فروض الدراسة:

يسعى الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية لأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور المالي على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمنظور العمليات الداخلية على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمنظور العملاء على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمنظور التعلم والنمو على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة).

الإطار النظري والدراسات السابقة

بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

ظهرت فكرة بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لتراكم خبرات معرفية واستشارية طُرحت لأول مرة عام(1992)، وقد كانت الفكرة استجابة للتطورات التاريخية في المفاهيم الإدارية (عوض، 2021، 27)، وهنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن كحل لتوفير نظام متكامل يربط بين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات (علوان، أحمد، 2023، 32)، وفي ظل التغيرات الحديثة، أصبحت مراقبة الأداء لأي منظمة من خلال مؤشرات قياس الأداء ضرورة ملحة لضمان سير العمل وفق معايير دقيقة (الحيدري، 2024، 653)، وتُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المهمة في تقييم ومراقبة أداء المنظمات، كما وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لضمان استمرارية النجاح والمحافظة على التنافسية (سليمان، 2024، 1664).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تُعرّف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي (المطيري، 2024، 131)، وأنها عبارة عن منهج عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي (زبارة والفايز، 2024،



(344)، وعرفها (الشميري، 2024، 88) بأنها: نظام لقياس الأداء على نحو منظم، يجري بواسطتها ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة، ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقوم الأداء، ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري رقابي متكامل لقياس الأداء، يقوم على تحويل الاستراتيجيات إلى أهداف قابلة للقياس تهدف إلى ربط هذه الأهداف بمؤشرات الأداء وتقييمها بشكل دوري لقياس مدى نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في:

توضيح الرؤية والرسالة الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحويل الرؤية والرسالة إلى أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ (العجلوق، 2023، 28)، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية حيث تمكن البطاقة المؤسسات من تحقيق التوازن بين الأهداف المالية، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم، مما يضمن توجيه الجهود بشكل متكامل نحو تحقيق النتائج المرجوة (عوض، 2021، 23)، كذلك مراقبة العمليات الداخلية وتوجيهها مما يساعد على مراقبة سير العمليات الداخلية وضبطها بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية، مما يحسن الكفاءة التشغيلية للمؤسسة (محمد، 2022، 249)، ثم تحفيز التعلم والتطوير المستمر حيث تساهم البطاقة في تحفيز المؤسسات على التعلم المستمر وتطوير مهارات العاملين، مما يرفع مستوى الأداء (المطيري، 2024، 127)، وتعمل على تحديد أوجه القصور ومعالجتها من خلال تحليل وتقييم الأداء لتحديد نقاط الضعف في العمليات والأنشطة، وتقديم الحلول المناسبة لمعالجتها (النهاني، 2020، 63)، كما تعمل على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمات تتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم (العجلوق، 2023، 28)، إضافة إلى ما سبق من عناصر الأهمية يرى الباحث أن الأهمية كذلك تكمن في كون البطاقة الأداء المتوازن أداة تخطيطية فهي كذلك أداة رقابية يتم من خلالها التأكد من تحقيق من تم إنجازها مقارنة بما تم تخطيطه في مؤشرات الأداء.

أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهداف بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

- 1- توفير نظام شامل لتقييم الأداء يساعد في قياس الأداء المالي والتشغيلي والسلوكي على المدى القصير والطويل، مما يضمن تقييم شامل لجوانب الأداء المختلفة (زيارة، والفايز، 2024، 347).
- 2- تحسين استراتيجيات القيادة والإدارة من خلال التركيز على تدريب وتطوير الكوادر القيادية في المدرسة لضمان تحقيق متطلبات الطلاب وسوق العمل (سليمان، 2024، 1667).
- 3- اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى البيانات مما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف طويلة الأمد (Valduga, Lima, 2023).
- 4- ربط الأداء باحتياجات العملاء وذلك من خلال العمل على تحقيق التوازن بين الأداء الإداري واحتياجات العملاء، مع تحسين العمليات الداخلية (Anuforo, et al, 2020).



ويرى الباحث أن الهدف من بطاقة الأداء المتوازن هي توفير نظام رقابي شامل لجميع مجالات العمل في المنظمة وفق معايير ومؤشرات علمية دقيقة، يتم من خلالها تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف والعمل على تطوير العمل وتحسينه.

العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تساهم مجموعة من العوامل في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات، منها: دعم الإدارة العليا في تصميم وتنفيذ برامج متكاملة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعد من أهم عوامل نجاحها (الغساني؛ وآخرون، 2023، 118)، وأن يكون مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واضحًا ومفهوماً لجميع الموظفين لضمان نجاح التطبيق (العبيدي، 2023، 27)، كما يعتمد نجاح البطاقة على العمل الجماعي وتكامل الجهود بين الأقسام المختلفة (الرفايعة، 2023، 199)، كما يجب توفير البيانات الدقيقة والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب (محمد، 2023، 76)، ويفضل التدرج في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لتمكين المؤسسة من قياس وتقييم الأداء تدريجيًا (علوان، أحمد، 2023، 26)، ويرى الباحث أن العوامل المذكورة تعد بمثابة الركائز الأساسية لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى تغيير بيئة العمل ومناخه التنظيمي من حيث تشجيع الابتكار والإبداع وتقليل الجمود الإداري، وضرورة مراجعة الأهداف والنتائج بشكل مستمر للتأكد من فعالية التطبيق.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية متقدمة تساعد المؤسسات في قياس أدائها، وتوفر إطارًا متكاملًا لتقييم الأداء من منظور شمولي يراعي الجوانب المالية والعملاء والعمليات الداخلية والنمو التعلم، وتتمثل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

أولاً: البُعد المالي (Financial Perspective):

يركز البُعد المالي على القياسات المالية التقليدية التي تشمل الإيرادات المحققة، المصروفات، العوائد المالية، وإدارة الموارد المالية (المطيري، 2024، 134)، وعند قياس جودة وكفاءة المنظمات، لا بد من مقارنة بعض المؤشرات المتعلقة بالاعتمادات أو المخصصات المالية خلال فترة زمنية معينة مع مؤسسات أخرى فعالة (DeJesus & Alves, 2023)، كما يهدف إلى تحديد مدى استغلال الموارد المالية بالشكل الأمثل وأين يكمن الهدر المالي إذا وجد (الهازمي، 2022، 264)، ويرى (الجابري، 2020، 148) أن مؤشرات الأداء المالي تتمثل في (الموازنة المالية، والمخصصات المالية للخطط وتنفيذها، ومعدلات العائد)، ويرى الباحث أن أهم المؤشرات التي يتم قياس البعد المالي بها هي (معدل العائد على الاستثمار، الربحية، معدل نمو على العائد، تخفيض التكاليف)

ثانيًا: بُعد العمليات الداخلية (Internal Business Process Perspective)

يُعنى هذا البُعد بتحسين كفاءة العمليات الداخلية داخل المنظمة، ويهدف إلى تحسين عمليات الإبداع والتطوير التي تتم داخل المنظمات (محمد، 2022، 250)، كما أن التطوير المستمر للعمليات الداخلية من خلال



تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، وزيادة سرعة الأداء، يعزز الجودة والقدرة التنافسية (العجلوق، والشرفات، 2023، 41)، والسعي لتقديم خدمات مبتكرة وجديدة تجذب العملاء وتضيف قيمة إلى عروض المؤسسة (الشميري، 2024، 101)، ويمكن معرفة العمليات الداخلية وقياسها من خلال مجالات ومؤشرات الأداء للبيئة المادية للمؤسسة ومواردها البشرية، وهيكلها التنظيمي، ونظم المعلومات وتقنية الاتصالات، والتحسين المستمر للعمليات (الجابري، 2020، 150)، ويرى الباحث أنه يمكن قياس بعد العمليات من خلال المؤشرات التالية (ابتكار منتجات جديدة، تحديث وتطوير المنتجات الحالية، أساليب وعمليات الإنتاج والتسويق، طريق وأساليب العمل المبتكرة والإبداعية).

ثالثاً: بُعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)

يُركز هذا البُعد على تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ويشمل ذلك توفير برامج تدريبية مستمرة وتطوير مهارات الأفراد لتحسين الأداء العام وضمان الابتكار المستدام (زيارة، والفايز، 2024، 342)، ويعبر عن الاسس التي يجب ان تبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل (العتيبي، 2020، 251)، وعدم القيام والاهتمام بهذا البعد في تأهيل وتطوير الموارد البشرية في المنظمة سيجعل المنظمة غير قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (عكاشة؛ وآخرون، 2024، 156)، ويعبر كذلك هذا البعد عن المحافظة على العاملين، واكسب رضاهم، وزيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال الأدوات والطرق المناسبة (الغساني؛ وآخرون، 2023، 31)، ويرى الباحث أن مؤشرات قياس هذا البعد تتم من خلال (تطوير الأداء والمهارات، ودرجة الاحتفاظ بالعاملين، ودرجة رضا العاملين، وإنتاجية العاملين، ودرجة الاهتمام بالتعليم والتدريب، والتعلم الذاتي).

رابعاً: بُعد العملاء (Customer Perspective)

يُشير بُعد العملاء إلى مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وفي هذا السياق، يهدف إلى ضمان أن المؤسسة تلي احتياجات وتوقعات العملاء (Camilleri, 2021)، ويشير هذا البعد عن رضا العملاء أو المستفيدين، ويعتبر من أهم مقاييس نجاح المؤسسة، ويعبر الرضا عن مدى تلبية المؤسسة لتوقعات المستفيدين (Chan, 2020)، ويتعامل هذا البعد مع تحليل مدى الربحية الناتجة عن العملاء أو المستفيدين (الرفايعة، 2023، 139)، ويضم هذا البعد عدة مؤشرات، منها (رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء) (الجابري، 2020، 67)، ويرى الباحث أن مؤشرات قياس هذا البعد تتم من خلال (الحصة السوقية في المنتجات، مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، الاستحواذ على عملاء جدد، درجة رضا العملاء، ربحية العملاء، خدمات ما بعد البيع)، ويرى الباحث من خلال الأبعاد إضافة بعد خامس وهو بعد المسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسؤولية تجاه العملاء داخل المنظمة وخارجها، بل تجاه المجتمع والبيئة ككل.

ومما سبق، نرى أن بطاقة الأداء المتوازن تُعتبر أداة ضرورية من أجل تحقيق النجاح والاستدامة، فالأبعاد الأربعة مع إضافة بد المسؤولية الاجتماعية تُعد متكاملة وتغطي الجوانب الأساسية للمنظمة، مما يتيح للقائمين على إدارتها رؤية شاملة لأدائها.



المرونة الاستراتيجية:

جاء الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية بشكل متزايد على الجانبين النظري والتطبيقي لاعتبارها ضرورة ملحة وحيوية للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة تتصف بالتغيير والتعقيدات لأن المرونة تلعب دوراً بارزاً ومهماً في تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

مفهوم المرونة الاستراتيجية:

عُرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف بشكل فعال مع التطورات البيئية الخارجية والداخلية (زيد، 2023، 338)، وتعني كذلك قدرة المنظمة على إعادة تخصيص مواردها وعملياتها التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يتلاءم مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية بما يساعدها على التكيف والاستجابة لهذه التغييرات (علي، عادل، 2023، 586)، وهي قدرة المنظمة على أدراك وفهم التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال واختيار أفضل السيناريوهات الاستراتيجية للتكيف معها وملائمتها لتحقيق الأهداف (Hussein & Salman, 2022, 23)، وأن تكون المنظمة استباقية أو تفاعلية مع الظروف المتغيرة التي تحيط بها مع وجود مجموعة من الخيارات والبدائل الداخلية والخارجية المختلفة (Herhausen et.al, 2020, 435)، كما تعبر عن قدرة المنظمة الاستراتيجية والتنافسية التي تمنحها إمكانية الاستجابة والتكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص ومواجهة التحديات (ياس وحسن، 2022، 182)، ويرى الباحث أن المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على التكيف والملائمة مع التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة على المدى الطويل بما يضمن تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة.

كما أصبحت المرونة والقدرات اللازمة على التكيف تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية لتلبية احتياجات المنظمة وفعاليتها وتمكن أهمية المرونة الاستراتيجية في كونها تساعد المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والتكلفة (سلطان؛ أمين، 2021، 569)، كما تعزز قابلية المنظمة وقدراتها على الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة والكشف عن أية تفضيلات العملاء (البشاشة؛ والجعافرة، 2022، 392)، إضافة إلى زيادة قدرة المنظمة على عرض وتقديم منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة وعلى خلق قيمة حقيقية للعملاء (هزاع، 2024، 282)، تسهم في توجيه موارد وقدرات وكفاءات المنظمة لبناء ميزة تنافسية تتميز بالتغيير (زيد، 2023، 335)، ويرى الباحث أن المرونة الاستراتيجية تعمل على المساهمة في زيادة إمكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية التنافسية، كما تساعد على استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال يؤدي إلى التكيف والتأقلم مع جميع المتغيرات.

وتهدف المرونة الاستراتيجية إلى تحقيق مركز تنافسي متميز من أجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو (أبو العوف، 2022، 165)، وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء المتغيرة (Bokhari et.al, 372, 2020)، والحصول على الحصة السوقية قبل المنافسين (الجبوري؛ الصقال، 2024، 266)، وتحسين العمليات والمنتجات وتوفير ظروف عمل مناسبة وزيادة الإنتاج وتحقيق التميز (ياس، حسن، 2022، 187)، ويرى الباحث أن الهدف من المرونة الاستراتيجية هو تحقيق التكيف والتأقلم مع التغيرات بما يحقق استجابة سريعة للحصول على ميزة تنافسية.

مداخل المرونة الاستراتيجية:

تتضمن المرونة الاستراتيجية العديد من المداخل منها:

- 1- **مدخل التغيير التنظيمي:** ويعمل على عكس التغييرات المقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية (العبيسي؛ الشعار، 2020، 25)، كما يعمل على تلبية المطالب البيئية والتحسين المستمر للإجراءات الاستراتيجية وهيكل التنظيمي بشكل كفوء (رشيد، حميد، 2019، 37).
- 2- **المدخل الوظيفي:** ينظر إلى هذا المدخل على أنه مرونة تصنيعية في أنظمة الإنتاج والتصنيع (Fachrunisa et.al, 2020, 68)، وتمثل في الديناميكيات والتعقيدات التي تعد الآن مبدأ وليس استثناء عن طريقها امتلاك القدرة على إنجاز الأهداف في الاتجاه الصحيح في الوقت المناسب (العبيسي؛ الشعار، 2020، 31).
- 3- **مدخل المناورات الاستراتيجية:** ويعمل وفق المدخل الوظيفي والتركيز على سياق التصنيع وصرف النظر عن المجالات الأخرى (المسعودي؛ وآخرون، 2023، 107)، قد أدى إلى أضعاف قدرة مدخل المناورات الاستراتيجية على إدراك احتمالية وجود المرونة في الجوانب الأخرى للمنظمة (البياتي، 2019، 76)، ونتيجة لذلك فإن جزء كبير من البحوث والدراسات كرست لدراسة المرونة التصنيع (محمد؛ الكبيسي، 2023، 596).

ويرى الباحث أن المرونة الاستراتيجية لا تقتصر على مدخل واحد بل العمل على أكثر من مدخل لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

هناك العديد من أنواع المرونة الاستراتيجية وإن أبرز هذه الأنواع:

- **المرونة التسويقية:** تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تقييم جهودها التسويقية في الأسواق المحلية والدولية خلال فترة قصيرة من الزمن نتيجة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والاستجابة لها والتكيف معها (الطهراوي، 2019، 163).
- **مرونة رأس المال البشري:** تشير إلى ما تمتلكه المنظمة من أفراد يمتازون بمهارات إبداعية وقدرات ابتكارية ومهارات فني ومعارف متنوعة وإلى استعداد العاملين على أداء مهام مختلفة (زيد، 2023، 337).
- **المرونة الإنتاجية:** تتمثل بقدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة وتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير بأسعار منافسة وذلك استجابة للتغيرات البيئية (سلطان، أمين، 2021، 577).
- **المرونة التنافسية:** تشير إلى قدرة المنظمات على مقاومة المنافسين وقدرتها في الاستجابة لطلبات زبائنها وتميز بتنوع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديهم لتنافس بطريقة فعالة والاستجابة للحاجة الفريدة لمستهلكيها (محمد؛ الكبيسي، 2023، 597).
- **المرونة المالية:** تشير إلى قدرة المنظمة على اغتنام الفرص ومواجهة التحديات بالأموال الموجودة والقدرة على التمويل (Zhu, 2020, 633).
- **المرونة الإنتاجية:** تعني التكيف السريع مع التغيرات التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج إلى آخر أو من مستوى إنتاج لآخر (الهاتف، الشرجي، 2023، 334).



- **المرونة المعلوماتية:** المعلومات التي تمتلكها المنظمة ويتم إدارتها واستثمارها بطرائق كفؤة وباستخدام أحدث الأساليب والوسائل العلمية (المسعودي؛ آخرون، 2023، 106). ويرى الباحث أن هناك أنواع أخرى يمكن أن تشكل مرونة استراتيجية منها مرونة الأنظمة واللوائح في تسير الأعمال، ومرونة الخطط بما يحقق مواكبة للمتغيرات التي تطرأ على المنظمة، كذلك مرونة التعامل مع العاملين والعملاء على حدٍ سواء بما يضمن الاستدامة والاستمرارية لكليهما.

أبعاد المرونة الاستراتيجية:

هناك العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها قياس المرونة الاستراتيجية أهمها:
المرونة الاستباقية: وتعني أن البيئات الديناميكية قد تعمل الممارسات القائمة على الحد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الكبيرة والمفاجئة مما يؤكد الحاجة إلى تطوير تكنولوجيا جديدة وتغيير الهيكل الحالي للمنظمة بهدف خلق فرص بيئية جديدة (عبد، فهود، 2024، 712)، حيث توصف المرونة الاستباقية بأنها القدرة على خلق الفرص واقتناصها وأن تكون جاهزة ومستعدة للظروف البيئية غير المتوقعة (علي، عادل، 2023، 213)، كما تتضمن أيضاً الموارد والقدرات المصممة لتشكيل البيئة وخلق التغيير المطلوب فيها (محمد، الكبيسي، 2023، 6)، والمنظمة التي تمتلك المرونة الاستباقية تنظر إلى البيئة على أنها مصدر الفرص التي تحقق لها الميزة التنافسية وتشكيل البيئة وخلق المعايير الجديدة فيها (هزاع، 2024، 291)، وعادة ما تتضمن المرونة الاستباقية قدرًا من المخاطرة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق (Bokhari &etal,2020, 374). وعلى أية حال يمكن أن تعزز من أداء المنظمة وبشكل خاص عندما تمارس البيئة الخارجية ضغوطها في أن لا تقتصر استراتيجية المنظمة على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها حاليًا (رشيد، حميد، 2019، 38). ويرى الباحث أن المرونة الاستباقية تعبر عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها وقدراتها لمواجهة التغيرات المتوقع حدوثها في البيئة الخارجية قبل حدوثها.

المرونة الاستجابية: تشير إلى قدرة المنظمة لضمان تكيفها في الأسواق الناضجة ويكون التركيز الأساسي للمنظمة هو خلق حالة من التكيف مع التغيرات البيئية (Herhausen,et.al,2021, 442)، والمرونة الاستجابية هي أكثر عمقًا بسبب أن أنها تأخذ في الحسبان تكيف المنظمة للبيئة فضلاً عن التأثير الذي يحدث على المنظمة لإعادة هيكله نفسها، (Xie,&Chen,2022, 327) وتستطيع المنظمة أن تستجيب للتغير وتستفيد من الفرص والالتزام بالأنشطة واصلاح الضرر الذي يلحق بها جراء ذلك التغيير (ياس، حسن، 2022، 183)، وقد يكون من الصعب جداً التنبؤ بنطاق وطبيعة وتوقيت التغيير على العكس من المرونة الاستباقية (البشاشة، الجعافرة، 2022، 348)، ويرى الباحث أن المرونة الاستجابية تشير إلى القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الحالية للمنظمة وإلى كيفية تكيف المنظمة مع التغيرات عند حدوثها والعمل على إعادة تشكيل موارد المنظمة لتفيد تلك الاستجابة.

كما يرى الباحث أن المرونة الاستراتيجية تحتاجها جميع المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية لما لها من قدرة على تحقيق أهدافها بسبب تكيفاتها ومرونتها.

الدراسات السابقة:

ونظرًا لأهمية موضوع الدراسة، وهدفه وما ورد فيه من متغيرات فقد استعرض الباحث ما توفر له من دراسات ذات صلة، يمكن عرضها كما يلي:

دراسة (المطيري، 2024): التي هدفت إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي من خلال الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي في ضوء مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي في ضوء نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت الدراسة في المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، توصلت إلى توافر مؤشرات أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدون بدرجة عالية)، وأوصت بضرورة دعم الإدارة لعمليات تقييم الأداء الاستراتيجي والمالي وفق معايير واضحة، والحرص على تطوير جميع الممارسات الادارية، وتطوير النظام التقني، واستكمال البنية التحتية، أما **دراسة (عكاشة؛ وآخرون، 2024)** فقد هدفت إلى تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة الخدمات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة معنوية ضعيفة بين تحسين جودة الخدمات وبعد التعلم والنمو، وتوجد علاقة معنوية قوية متوسطة بين تحسين جودة الخدمات والبعد المالي، وأوصت بضرورة رفع مستوى النمو والتعلم ومعالجة الأمور المالية، **الغساني؛ وآخرون، 2023**)، هدفت إلى قياس درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة في جمع البيانات الأولية، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء (النمو والتعلم، والعملاء، والمالي، والعمليات الداخلية) ضعيف جدًا إلى ضعيف، وأوصت إلى ضرورة التعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها، وكيفية استخدامها كأداة رقابية تقييمية، كما أجرى **(DeJesus & Alves, 2023)**: دراسة هدفت إلى مراجعة وتحليل الدراسات الكمية والنوعية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت المنهج النوعي، وتم استخدام قواعد بيانات (Scopus و Web of Science) كمصدر لجمع المقالات، تم إجراء تحليل بيبليومتري، توصلت نتائجها إلى تنوع بطاقة الأداء المتوازن؛ والإدارة الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ والأساليب الإحصائية لإدارة بطاقة الأداء المتوازن وخريطة استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن، وكان النهج النوعي هو السائد في الدراسات التي تم تحليلها، ولكن العدد المعقول من الدراسات التي اعتمدت على مناهج كمية يستحق الاهتمام، **وسعت دراسة (الرفايعة، 2023)**: هدفت إلى تحديد درجة الاحتياج لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء العام، وبناء النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المناسب لاستخدامه، استخدمت المنهج الوصفي التحليل وتم تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت نتائجها أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الاستبانة جاء مرتفعًا مما يعكس حاجة عالية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها العام، تم بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لاستخدامه القياس أدائها العام، وتم تحكيمة من قبل خبراء ومختصين في مجال الإدارة وتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن، واوصت بتطبيق النموذج المقترح، **وقيمت دراسة (العبيدي، 2023)**: جودة الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (المستفيدين - والمالي - والعمليات الداخلية - والتعلم والنمو)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن متوسط آراء الخبراء حول تقييم جودة الأداء بأبعاده جاء بدرجة، ويشير اتفاق الخبراء



إلى إدراكهم للفجوة بين الأداء الاستراتيجي الفعلي وبين الأداء الاستراتيجي المطلوب، لذا توصي الدراسة بضرورة وضع معايير دقيقة وأسس علمية سليمة لرفع الميزة التنافسية في ضوء المعايير المعتمدة.

بينما أجرى (عبد، فرهود، 2024): دراسة هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على تطوير أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تقليل الصراع التنظيمي، وأوصت بضرورة اهتمام أصحاب القرار في الشركة بمنهجية التخطيط الاستراتيجي الاستباقية، بالإضافة إلى الاهتمام بالأفكار والخبرات والمعرفة من قبل جميع الأطراف، واستقصت دراسة (هناع، 2024): معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على إعداد وتطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أوضحت النتائج أن أعلى ممارسة للمرونة الاستراتيجية كان في بُعد مرونة الموارد وأقلها بُعد المرونة التنافسية، وأوصت بضرورة تعزيز ممارسة المرونة الاستراتيجية، والعمل على زيادة الاهتمام بتطوير واستخدام تكنولوجيا، والاهتمام بتلبية حاجات العملاء من خلال تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم وفق احتياجاتهم وتوقعاتهم، دراسة (علي؛ عادل، 2023): هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، استعانة الدراسة للحصول على البيانات الأولية لتطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقابلات مع المستهدفين وتطوير الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الاستدامة التنظيمية بأبعادها، وأوصت بضرورة استغلال الفرص وخلقها والاستعداد المستمر للظروف التي تطرأ على الشركات من خلال العمل على رفع مستوى المرونة الاستباقية في الشركات التي تستغل الموارد والامكانيات للتكيف مع البيئة المتغيرة، واستوضحت دراسة (أبو العوف، 2023): دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الوظيفي، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات الأولية، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للمرونة الاستراتيجية، ووجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي، كما بينت النتائج وجود تأثير معنويًا للمرونة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي، وأوصت بضرورة العمل على الوصول بجميع المهارات المتوفرة لدى العاملين من المرونة الاستراتيجية إلى درجة أهميتها لتعزيز الأداء الوظيفي لديهم، وأجرى (Nassani & Aldakhil, 2023): دراسة هدفت إلى التحقق من تأثير التوجه الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي والدور المتداخل للمواءمة الاستراتيجية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، واستخدمت منهج الكمي التحليلي من خلال تطوير أداء الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وأظهرت نتائجها وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الاستراتيجي والابتكار التنظيمي وأيضًا تتوسط المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، كما أظهرت النتائج أيضًا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بالمرونة الاستراتيجية، وأوصت على وجوب إجراء دراسات مستقبلية باستخدام متغيرات الدراسة في الدول المتقدمة وإجراء الدراسة على الشركات ذات الحجم الكبير، (Nowak, 2022): هدفت هذه الدراسة إلى التحقق والتعرف على تأثير التنوع الثقافي والتمكين الهيكلي على المرونة الاستراتيجية، استخدمت الأساليب الوصفية من خلال تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات والمعلومات



الأولية لأجل اختبار فرضيات الدراسة، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتنوع المعرفي على المرونة الاستراتيجية وتأثير بدرجة معتدلة للتمكين الهيكلي على المرونة الاستراتيجية وأداء الأعمال ووجود أيضاً تأثير وسيط للمرونة الاستراتيجية على التنوع الثقافي، وأوصت على إجراء دراسات مستقبلية فيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية والتركيز عليها لدورها الفاعل في تحسين أداء الأعمال.

من خلال استعراض الباحث لما توفر له من دراسات سابقة تبين أهمية متغيرات الدراسة الحالية، وقد أفاد الباحث من تلك الدراسات في كتابة مشكلة الدراسة وفي تحديد أسئلتها وكتابة الإطار النظري، وتحديد أدوات الدراسة وفقراتها، علاوة على تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في ومناقشة النتائج.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذه الدراسات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يحتوي مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، والبالغ عددهم (884) موظف وموظفة (إدارة الموارد البشرية بالشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة)، تم توزيع الاستبانة عن طريق الرابط الإلكتروني على مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية (عينة عشوائية بسيطة)، حيث تم الاكتفاء برودود بلغ عددها (270)، وهي أكثر من العينة المطلوبة بحسب جدول مرجان لتحديد.

خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (النوع- العمر- المستوى التعليمي- سنوات الخبرة) وكانت مواصفات العينة كما في الجدول (1).

جدول (1) توزيع عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية% |
|------------------|------------------|---------|-----------------|
| النوع | ذكر | 134 | 49.6% |
| | أنثى | 136 | 50.4% |
| العمر | أقل من 30 سنة | 19 | 7.0% |
| | من 30 إلى 40 سنة | 147 | 54.4% |
| | من 41 إلى 50 سنة | 69 | 25.6% |
| | أكبر من 50 سنة | 35 | 13.0% |
| المستوى التعليمي | دبلوم فأقل | 48 | 17.8% |
| | بكالوريوس | 204 | 75.5% |
| | دراسات عليا | 18 | 6.7% |
| سنوات الخبرة | أقل من 3 سنوات | 44 | 16.3% |
| | من 3-6 سنوات | 103 | 38.1% |
| | من 7-10 سنوات | 78 | 28.9% |
| | 11 سنة فأكثر | 45 | 16.7% |
| المجموع | | 270 | 100.0% |

أداة جمع البيانات:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ووفقاً لمنهج الدراسة المتبع وطبيعة الدراسة، فقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لعملية جمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها، وقد تكونت هذه الاستبانة من البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، وقد تم تحديد محاور الاستبانة حيث تم تحديد المتغير المستقل للبحث وهو استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (البعد المالي، وبعد العميل، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم)، أما المتغير التابع فقد تم تحديده بالمرونة الاستراتيجية. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً كالآتي: موافق بشدة تأخذ الدرجة (5)، موافق تأخذ الدرجة (4)، محايد تأخذ الدرجة (3)، غير موافق تأخذ الدرجة (2)، غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1).

جدول (2) مقياس ليكرت للاستجابات

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

1- صدق الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري:

حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات لتحقيق أهداف الدراسة، ومناسبتها لبعدها ومحورها، وقد تم تعديل بعض الفقرات حسب توجيهات المحكمين.

ثانياً: صدق البناء:

تم التأكد من صدق البناء من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعدها، وذلك من خلال الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون.

صدق البناء لمتغير استخدام بطاقة الأداء المتوازن

جدول (3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استخدام بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية

| استخدام بطاقة الأداء المتوازن | | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|---|----------------|---------------|
| البعد الأول: البعد المالي | | | |
| 1 | تمتلك الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال استراتيجية لتنمية مواردها المالية. | 0.693** | 0.000 |
| 2 | تعمل الإدارة المالية بالشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بكفاءة وفعالية عالية. | 0.688** | 0.000 |
| 3 | تفعل الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي. | 0.829** | 0.000 |
| 4 | تطبق الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال نظام الميزانية المرتكزة على الأنشطة والأداء. | 0.777** | 0.000 |
| 5 | تمتلك الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال خطة معلنة لترشيد الانفاق المالي. | 0.808** | 0.000 |
| البعد الثاني: بعد العميل | | | |
| 6 | تقدم الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال منتجاتها لعملائها في جميع الأسواق. | 0.729** | 0.000 |
| 7 | تعمل الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تعزيز التواصل المستمر مع العملاء. | 0.735** | 0.000 |



| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | استخدام بطاقة الأداء المتوازن |
|--|----------------|--|
| 0.000 | 0.786** | 8 توفر الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال منتجاتها بأسعار منافسة للسوق. |
| 0.000 | 0.610** | 9 تعمل الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تحقيق رضا عملائها. |
| 0.000 | 0.777** | 10 تطبق الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال نظامًا معتمدًا ومعلن للشكاوى والتظلمات. |
| البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية | | |
| 0.000 | 0.646** | 11 تطبق الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال معايير واضحة لتحسين جودة المنتج بصفة مستمرة. |
| 0.000 | 0.730** | 12 تحرص الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على القياس الدوري لالتزام منسوبيها باللوائح والسياسات المعتمدة. |
| 0.000 | 0.868** | 13 توظف الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال التكنولوجيا المتقدمة في تحسين العمليات الإنتاجية. |
| 0.000 | 0.744** | 14 تعمل الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تطوير أساليب عملها بشكل دوري. |
| 0.000 | 0.907** | 15 تعزز الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال ثقافة الشفافية والنزاهة في جميع الممارسات. |
| البعد الرابع: بعد النمو والتعلم | | |
| 0.000 | 0.696** | 16 تقدم الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين. |
| 0.000 | 0.675** | 17 تحرص الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تبادل الخبرات بينها وبين الجهات الأخرى. |
| 0.000 | 0.870** | 18 تقم الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال أداء العاملين وفق معايير معلنة ومعتمدة. |
| 0.000 | 0.803** | 19 تحرص الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين. |
| 0.000 | 0.856** | 20 تحفز الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال العاملين على طرح أفكار جديدة تخدم العمل. |

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي تنتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.01".

صدق البناء لمتغير المرونة الاستراتيجية

جدول (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | المرونة الاستراتيجية |
|---------------|----------------|---|
| 0.000 | 0.672** | 1 تستطيع الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال التكيف بسرعة مع تغييرات السوق الخارجية. |
| 0.000 | 0.819** | 2 تقوم الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بتعديل منتجاتها أو خدماتها بما يتناسب مع حاجات السوق. |
| 0.000 | 0.809** | 3 تتميز الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بالقدرة على إعادة تنظيم عملياتها بسرعة. |
| 0.000 | 0.739** | 4 يمكن الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال تقليل أو زيادة الإنتاج بسهولة لتلبية حاجات السوق. |
| 0.000 | 0.701** | 5 تعتمد الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على إجراءات مرنة تساعد في تحسين إنتاجيتها. |
| 0.000 | 0.812** | 6 تمتلك الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال القدرة على الاستجابة بفعالية لحركات السوق. |
| 0.000 | 0.505** | 7 تستطيع الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال إعادة تنظيم هيكلها الإداري عند الحاجة. |



| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | المرونة الاستراتيجية | |
|---------------|----------------|---|----|
| 0.000 | 0.696** | تمتلك الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على التكيف مع المتغيرات. | 8 |
| 0.000 | 0.758** | نتصرف أحياناً كوكلاء رئيسيين للتغير في ميدان عملنا. | 9 |
| 0.000 | 0.704** | غالبًا ما تطور استراتيجيات لا يمكن التنبؤ بها على أساس التجارب السابقة. | 10 |
| 0.000 | 0.810** | نعمل باستمرار على خلق خيارات للنمو والتوسع في المحافظات القريبة. | 11 |
| 0.000 | 0.809** | نحاول استخدام تقنيات جديدة لوضع معايير جديدة للعمل. | 12 |
| 0.000 | 0.607** | نأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الحالات الطارئة عند تطوير الاستراتيجيات. | 13 |
| 0.000 | 0.738** | نعمل على استثمار الفرص التي تنبثق من الخطط التي طورها لمواجهة التغير البيئي. | 14 |
| 0.000 | 0.665** | تركز خططنا الاستراتيجية على التعامل مع حالات الركود لكي نستطيع مواكبة الظروف والأحداث غير المتوقعة. | 15 |

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في المحور الذي تنتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.01".

2- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's (Coefficient Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| معامل الفا | عدد الفقرات | محاور الاستبانة |
|--|-------------|-------------------------------------|
| المتغير المستقل: استخدام بطاقة الأداء المتوازن | | |
| 0.817 | 5 | البعد الأول: البعد المالي |
| 0.775 | 5 | البعد الثاني: بعد العميل |
| 0.838 | 5 | البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية |
| 0.839 | 5 | البعد الرابع: بعد النمو والتعلم |
| 0.935 | 20 | الثبات الكلي للمتغير المستقل |
| المتغير التابع | | |
| 0.935 | 15 | المرونة الاستراتيجية |
| 0.965 | 35 | الثبات الكلي للاستبانة |

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية. وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

نتائج الدراسة تفسرها ومناقشتها:

الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة؟ وينتق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودرجته الكلية

| م | الأبعاد | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---------|-------------------|---------|
| 1 | البعد الأول: البعد المالي | 4.295 | 0.421 | 3 |
| 2 | البعد الثاني: بعد العميل | 4.281 | 0.388 | 4 |
| 3 | البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية | 4.323 | 0.430 | 2 |
| 4 | البعد الرابع: بعد النمو والتعلم | 4.348 | 0.437 | 1 |
| - | الدرجة الكلية للمتغير المستقل استخدام بطاقة الأداء المتوازن | 4.312 | 0.369 | - |

أشارت النتائج إلى أن مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة جاء بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي (4.312)، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير المستقل استخدام بطاقة الأداء المتوازن درجة موافق بشدة، أي عالي جداً، ولزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات كل بعد على حدة ليتبين التالي:

البعد الأول: البعد المالي

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد المالي

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---|---------|-------------------|---------|
| 1 | تمتلك الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال استراتيجية لتنمية مواردها المالية. | 4.311 | 0.564 | 3 |
| 2 | تعمل الإدارة المالية بالشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بكفاءة وفعالية عالية. | 4.125 | 0.471 | 5 |
| 3 | تفعل الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي. | 4.440 | 0.611 | 1 |
| 4 | تطبق الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال نظام الميزانية المرتكزة على الأنشطة والأداء. | 4.196 | 0.519 | 4 |
| 5 | تمتلك الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال خطة معلنة لترشيد الانفاق المالي. | 4.403 | 0.594 | 2 |
| -- | الدرجة الكلية للبعد الأول البعد المالي | 4.295 | 0.421 | -- |



أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول البعد المالي جاءت بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي (4.295)، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد الأول البعد المالي درجة موافق بشدة، أي عالية جدًا.

- بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها "تفعل الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي" على الترتيب الأول وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

- فيما حصلت الفقرة (2) والتي نصها "تعمل الإدارة المالية بالشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال بكفاءة وفعالية عالية" على الترتيب الأخير وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق.

البعد الثاني: بعد العميل

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد العميل

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|--|---------|-------------------|---------|
| 1 | تقدم الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال منتجاتها لعملائها في جميع الأسواق. | 4.363 | 0.566 | 1 |
| 2 | تعمل الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال على تعزيز التواصل المستمر مع العملاء. | 4.363 | 0.566 | 2 |
| 3 | توفر الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال منتجاتها بأسعار منافسة للسوق. | 4.185 | 0.490 | 5 |
| 4 | تعمل الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال على تحقيق رضا عملائها. | 4.251 | 0.527 | 3 |
| 5 | تطبق الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال نظامًا معتمدًا ومعلنًا للشكاوى والتظلمات. | 4.244 | 0.524 | 4 |
| -- | الدرجة الكلية للبعد الثاني بعد العميل | 4.281 | 0.388 | -- |

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني بعد العميل جاءت بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي (4.281)، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد بعد العميل درجة موافق بشدة، أي عالية جدًا.

- بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها "تقدم الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال منتجاتها لعملائها في جميع الأسواق" على الترتيب الأول وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

- فيما حصلت الفقرة (3) والتي نصها "توفر الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال منتجاتها بأسعار منافسة للسوق" على الترتيب الأخير وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق.

البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد العمليات الداخلية

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---|---------|-------------------|---------|
| 1 | تطبق الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال معايير واضحة لتحسين جودة المنتج بصفة مستمرة. | 4.303 | 0.549 | 3 |
| 2 | تحرص الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على القياس الدوري لالتزام منسوبيها باللوائح والسياسات المعتمدة. | 4.411 | 0.576 | 1 |
| 3 | توظف الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال التكنولوجيا المتقدمة في تحسين العمليات الإنتاجية. | 4.296 | 0.546 | 4 |
| 4 | تعمل الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تطوير أساليب عملها بشكل دوري. | 4.248 | 0.525 | 5 |
| 5 | تعزز الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال ثقافة الشفافية والنزاهة في جميع الممارسات. | 4.355 | 0.564 | 2 |
| -- | الدرجة الكلية للبعد الثالث بعد العمليات الداخلية | 4.323 | 0.430 | -- |

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث بعد العمليات الداخلية جاءت بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي (4.323)، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد بعد العمليات الداخلية درجة موافق بشدة، أي عالية جداً.

- بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها "تحرص الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على القياس الدوري لالتزام منسوبيها باللوائح والسياسات المعتمدة" على الترتيب الأول وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

- فيما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "تعمل الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تطوير أساليب عملها بشكل دوري" على الترتيب الأخير وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.

البعد الرابع: بعد النمو والتعلم

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد النمو والتعلم

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|--|---------|-------------------|---------|
| 1 | تقدم الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين. | 4.307 | 0.550 | 4 |
| 2 | تحرص الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تبادل الخبرات بينها وبين الجهات الأخرى. | 4.359 | 0.565 | 2 |
| 3 | تقيم الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال أداء العاملين وفق معايير معلنة ومعتمدة. | 4.303 | 0.549 | 5 |
| 4 | تحرص الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين. | 4.414 | 0.576 | 1 |
| 5 | تحفز الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال العاملين على طرح أفكار جديدة تُخدم العمل. | 4.355 | 0.564 | 3 |
| -- | الدرجة الكلية للبعد الرابع بعد النمو والتعلم | 4.348 | 0.437 | -- |



أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع بعد النمو والتعلم جاءت بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي (4.348)، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد النمو والتعلم درجة موافق بشدة، أي عالية جداً.

- بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "تحرص الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين" على الترتيب الأول وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.
 - فيما حصلت الفقرة (3) والتي نصها "تقيم الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال أداء العاملين وفق معايير معلنة ومعتمدة" على الترتيب الأخير وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.
- السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرونة الاستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرونة الاستراتيجية

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---|---------|-------------------|---------|
| 1 | تستطيع الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال التكيف بسرعة مع تغييرات السوق الخارجية. | 4.251 | 0.527 | 14 |
| 2 | تقوم الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بتعديل منتجاتها أو خدماتها بما يتناسب مع حاجات السوق. | 4.522 | 0.582 | 1 |
| 3 | تميز الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بالقدرة على إعادة تنظيم عملياتها بسرعة. | 4.359 | 0.565 | 7 |
| 4 | يمكن الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال تقليل أو زيادة الإنتاج بسهولة لتلبية حاجات السوق. | 4.359 | 0.565 | 8 |
| 5 | تعتمد الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال على إجراءات مرنة تساعد في تحسين إنتاجيتها. | 4.359 | 0.565 | 9 |
| 6 | تمتلك الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال القدرة على الاستجابة بفعالية لحركات السوق. | 4.470 | 0.582 | 3 |
| 7 | تستطيع الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال إعادة تنظيم هيكلها الإداري عند الحاجة. | 4.296 | 0.546 | 13 |
| 8 | تمتلك الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على التكيف مع المتغيرات. | 4.481 | 0.582 | 2 |
| 9 | تنصرف أحياناً كوكلاء رئيسيين للتغير في ميدان عملنا. | 4.307 | 0.550 | 10 |
| 10 | غالبًا ما تطور استراتيجيات لا يمكن التنبؤ بها على أساس التجارب السابقة. | 4.407 | 0.575 | 5 |
| 11 | نعمل باستمرار على خلق خيارات للنمو والتوسع في المحافظات القريبة. | 4.303 | 0.549 | 12 |
| 12 | نحاول استخدام تقنيات جديدة لوضع معايير جديدة للعمل. | 4.307 | 0.550 | 11 |



| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----|---|---------|-------------------|---------|
| 13 | نأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الحالات الطارئة عند تطوير الاستراتيجيات. | 4.359 | 0.565 | 6 |
| 14 | نعمل على استثمار الفرص التي تبتق من الخطط التي نطورها لمواجهة التغيير البيئي. | 4.470 | 0.582 | 4 |
| 15 | تركز خططنا الاستراتيجية على التعامل مع حالات الركود لكي نستطيع مواكبة الظروف والأحداث غير المتوقعة. | 4.140 | 0.458 | 15 |
| - | الدرجة الكلية للمتغير التابع المرونة الاستراتيجية | 4.359 | 0.403 | - |

أشارت النتائج إلى أن مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة جاء بدرجة موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي (4.359)، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير التابع المرونة الاستراتيجية درجة موافق بشدة، أي عالي جداً.

- بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها "تقوم الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال بتعديل منتجاتها أو خدماتها بما يتناسب مع حاجات السوق" على الترتيب الأول وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق بشدة.
 - فيما حصلت الفقرة (15) والتي نصها "تركز خططنا الاستراتيجية على التعامل مع حالات الركود لكي نستطيع مواكبة الظروف والأحداث غير المتوقعة" على الترتيب الأخير وفقاً للمتوسط الحسابي، وهي موافق.
- السؤال الفرعي الثالث: ما أثر (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، وللتأكد من صحة الفرضية، قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (12) تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية في

الشركة اليمينية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة

| المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار | قيمة اختبار T | القيمة الاحتمالية Sig |
|---------------------------|------------------|------------------------------|-----------------------|
| المقدار الثابت | 0.352 | 3.540 | 0.000 |
| البعد المالي | 0.295 | 5.741 | 0.000 |
| بعد العميل | 0.115 | 3.212 | 0.001 |
| بعد العمليات الداخلية | 0.401 | 8.435 | 0.000 |
| بعد النمو والتعلم | 0.416 | 9.427 | 0.000 |
| معامل الارتباط = 0.943 | | معامل التحديد المعدل = 0.877 | |
| قيمة الاختبار F = 529.444 | | القيمة الاحتمالية = 0.000 | |

يتبين من النتائج السابقة ما يلي:

أن معامل الارتباط يساوي (0.943)، وقيمة الاختبار "F" المحسوبة بلغت (529.444)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.877)، وهذا يعني أن (88.7%) من التغير في مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية (11.3%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى المرونة الاستراتيجية.

- تبين أن المتغيرات المؤثرة في "مستوى المرونة الاستراتيجية" هي: (البعد المالي، وبعد العميل، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم)، حيث تبين أن جميع المتغيرات دالة ومؤثرة.

- معادلة التأثير: المرونة الاستراتيجية = (0.352) + (0.295) (البعد المالي) + (0.115) (بعد العميل) + (0.401) (بعد العمليات الداخلية) + (0.416) (بعد النمو والتعلم).

أي عند زيادة (البعد المالي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.295)، وعند زيادة (بعد العميل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.115)، وعند زيادة (بعد العمليات الداخلية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.401).

وختامًا عند زيادة (بعد النمو والتعلم) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.416).

وبالتالي:

- نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد المالي على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

- نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العميل على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

- نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمليات الداخلية على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.

- نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد النمو والتعلم على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.



السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال السابق، تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب الفروق على النحو الآتي:

أولاً: إيجاد الفروق لمتغير استخدام بطاقة الأداء المتوازن

تم استخدام اختبار T واختبار (One Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة على متغير استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (13) اختبار الفروق لمتغير استخدام بطاقة الأداء المتوازن

| Sig | T | الانحراف المعياري | | متوسط الاستجابة | الفئة | النوع |
|-------|-------|-------------------|-------------|-----------------|----------------|------------------|
| 0.206 | 1.267 | 0.358 | | 4.340 | ذكور | |
| | | 0.378 | | 4.283 | إناث | |
| Sig | F | معدل المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | العمر |
| 0.103 | 2.081 | 0.280 | 3 | 0.840 | بين المجموعات | |
| | | 0.135 | 266 | 35.798 | خارج المجموعات | |
| | | | 269 | 36.638 | الكلية | |
| Sig | F | معدل المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المستوى التعليمي |
| 0.478 | 0.741 | 0.101 | 2 | 0.202 | بين المجموعات | |
| | | 0.136 | 267 | 36.436 | خارج المجموعات | |
| | | | 269 | 36.638 | الكلية | |
| Sig | F | معدل المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | سنوات الخبرة |
| 0.659 | 0.535 | 0.073 | 3 | 0.220 | بين المجموعات | |
| | | 0.137 | 266 | 36.419 | خارج المجموعات | |
| | | | 269 | 36.638 | الكلية | |

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: إيجاد الفروق لمتغير المرونة الاستراتيجية

تم استخدام اختبار T واختبار (One Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة على متغير المرونة الاستراتيجية، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (14) اختبار الفروق لمتغير المرونة الاستراتيجية

| Sig | T | الانحراف المعياري | | متوسط الاستجابة | الفئة | النوع |
|-------|-------|-------------------|-------------|-----------------|----------------|------------------|
| 0.245 | 1.165 | 0.382 | | 4.388 | ذكور | |
| | | 0.422 | | 4.331 | إناث | |
| Sig | F | معدل المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | العمر |
| 0.203 | 1.547 | 0.250 | 3 | 0.750 | بين المجموعات | |
| | | 0.162 | 266 | 43.021 | خارج المجموعات | |
| | | | 269 | 43.772 | الكلية | |
| Sig | F | معدل المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المستوى التعليمي |
| 0.140 | 1.984 | 0.320 | 2 | 0.641 | بين المجموعات | |
| | | 0.162 | 267 | 43.131 | خارج المجموعات | |
| | | | 269 | 43.772 | الكلية | |
| Sig | F | معدل المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | سنوات الخبرة |
| 0.054 | 2.573 | 0.411 | 3 | 1.234 | بين المجموعات | |
| | | 0.160 | 266 | 42.537 | خارج المجموعات | |
| | | | 269 | 43.772 | الكلية | |

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة للمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

خلاصة النتائج:

مما سبق يمكن للباحث تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة جاء بدرجة عالية.
- 2- مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة جاء بدرجة عالية.
- 3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد المالي على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.
- 4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العميل على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.
- 5- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمليات الداخلية على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة.
- 6- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد النمو والتعلم على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة لاستخدام ب



- 7- بطاقة الأداء المتوازن تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة بين المرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

التوصيات:

- بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة منها على مستوى العينة.
- 1- توعية العاملين والمدربين بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتعليم العاملين كيفية تطبيق مؤشرات الأداء المتوازن بشكل فعال.
 - 2- تخصيص مؤشرات أداء متوازنة تتماشى مع أهداف الصوامع وظروف العمل في الحديدة، مع التركيز على قياس مؤشرات المرونة مثل القدرة على التكيف وسرعة الاستجابة للمتغيرات.
 - 3- متابعة الأداء بشكل دوري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مع مراقبة التحسينات وإجراء التعديلات اللازمة على البطاقة لتعزيز مرونة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
 - 4- تعزيز مهارات العاملين في التحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يساعدهم في التكيف بسرعة مع تغيرات السوق، وتشجيع الابتكار والمبادرة ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن لتحفيز التحسين المستمر.
 - 5- الاستثمار في أدوات وتقنيات تكنولوجية حديثة لجمع وتحليل بيانات الأداء بسرعة ودقة، وتدريب العاملين على استخدام الأنظمة التكنولوجية المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات.
 - 6- تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة حول التغيرات الاستراتيجية، وذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة الأداء وتنسيق الأهداف المشتركة بما يعزز المرونة الاستراتيجية.
 - 7- تنفيذ تقييمات دورية لقياس مستوى المرونة الاستراتيجية وتحديد مجالات التحسين، مع استخدام التغذية الراجعة من العاملين لتطوير الأداء بما يتماشى مع التغيرات والتوقعات المستقبلية.
 - 8- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأداء المرن، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة على التغيير والتكيف.

المراجع:

- أبو العوف، رزان عطية محمد. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(2)، 61-181.
- البياتي، محمد نادر علي. (2019). تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي-دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود. *مجلة الإدارة*، ع118، 168-181.
- الجابري، عدنان طه على محمد. (2020). النمذجة الإحصائية لجدوى الاستثمار في التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة تعز، اليمن.



- الجبوري، شذى يوسف؛ والصقال، أحمد هاشم. (2024). المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري في وزارة التربية/المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(3)، 260-286.
- الجعافرة، أسمةان عبدالكري؛ الشباشبة، سامر عبد المجيد. (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. *مجلة البحوث التجارية*، 1(44)، 320-370.
- الحامد، فصل عيد؛ والعمرى، بسام مصطفى الأحمد. (2018). واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبدالعزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. *المجلة التربوية الأردنية*، 1(3)، 209-234.
- الحيدري، أمين منصور علي. (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ع39، 649-679.
- رشيد، صالح عبد الرضا؛ حميد، عذراء عبد الكريم. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي. *مجلة المنفى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 3(9)، 34-53.
- الرفيعة، عمر علي. (2023). نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء العام لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(3)، 212-.
- زباره، يوسف عباس؛ الفايز، فايز بن عبد العزيز سليمان. (2024). واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ع150، 337-364.
- زيد، هلا. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية لدي العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد). *مجلة العلوم التجارية والبيئية*، 2(2)، 330-348.
- سلطان، حكمت؛ أمين، هنار. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصانع شركتي البيسي والكولا للمشروبات الغازية في اربيل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 55(17)، 567-592.
- سليمان، محمد إبراهيم عبد الفتاح. (2024). تصور مقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن "BSC". *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 68(4)، 1647-1679.
- الشميري، سمير عبد الرحمن. (2024). منهجية بناء الخطة الاستراتيجية استناداً إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن: جامعة إقليم سبأ أمودجنا. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 59(17)، 83-119.
- صدقي، عماد محمد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، 4(1)، 242-275.



- الطهراوي، مجاهد. (2019). أثر نظم دعم القرار في فعالية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*, 1(27)، 55-73.
- عبد، ضرغام حسن؛ فهدود، هاجر غانم. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 1(209)، 700-723.
- العبيدي، صفاء ناصر علي. (2023). تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة جامعة البيضاء*, 3(5)، 29-40.
- العبيسي، رامي؛ الشعار، إسحق. (2020). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الاردن. *رسالة ماجستير*، جامعة البقاء التطبيقية، الاردن.
- العتيبي، عبدالله غازي الدعجاني. (2020). تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الاداء المتوازن BSC دراسة مقارنة بين جامعة شقراء وجامعة الجمعة. *مجلة العلوم التربوية*، ع24، 327-392.
- العجلوق، محمد حسين سعد؛ الشرفات، صالح سويلم. (2023). تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الشرقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة آل البيت، المفرق.
- عكاشة، إيمان فؤاد عبد المجيد، نداء محمد صبري إبراهيم؛ وأبو عجوه، محمد كمال الدين فتحي. (2024). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسین جودة العملية التعليمية: دراسة تطبيقية. *الفكر المحاسبي*، 1(28)، 139-168.
- علوان، أنس سعود؛ أحمد، فمر السيد. (2023). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية*، 62(19)، 21-36.
- علي، انفال نوفل عبد؛ عادل، سهير حامد. (2023). المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الاستدامة التنظيمية/بحث تحليلي. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 35(1).
- عوض، ريم إحسان؛ دعاس، غسان محمد مصطفى. (2021). بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي: المستشفيات الخاصة والأهلية الفلسطينية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- العساني، عبدالفتاح سالم حسن، العباسي، مصعب عبدالجبار أحمد، البعداني، حذيفة منصور حسن، العبيسي، عامر علي عبده، والحمري، عبدالعزيز محمد. (2023). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة اليمنية صنعاء. *مجلة الجامعة الوطنية*، ع25، 101-147.
- محمد، ابراهيم خالد مصطفى والكبيسي، عقبة نافع سليم. (2023). المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية: "دراسة ميدانية لآراء الأفراد العاملين في مديرية مرور محافظة دهوك". *مجلة البوليتكنك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(4)، 1-12.



- محمد، سلوى درار عوض. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف رؤية 2030 م. بالجامعات السعودية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع79، 59-91.
- المسعودي، فاطمة عبد علي سلمان؛ القرغولي، حسين علي عبدالله؛ الشمري، أحمد عبدالله امانة. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة: دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة. *مجلة السبط*، 2(9)، 99-121.
- المطيري، يوسف مبرك. (2024). تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة التربوية*، 151(38)، 121-154.
- النبهاني، أحمد بن سليمان بن عبد الله. (2020). درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نزوى، نزوى.
- الهاتف، عائشة يحيى حسن؛ الشرجي، عبد الرحمن محمد. (2023). العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 1(4).
- الهازمي، فاطمة عبدالله. (2022). مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، مج32، 255-280.
- هزاع، فيصل. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. *مجلة الآداب*، 2(12)، 267-314.
- ياس، وسام عباس وحسن، شفاء بلاسم. (2022). تأثير المرونة الاستراتيجية في أداء المنظمة الدور الوسيط لسلسلة التجهيز المتسارعة. *مجلة التقنيات*، 4(4)، 180-190.
- Anuforo, Peter & Ayoup, Hazeline & Mustapha, Umar & Haruna, Ahmad & Tunku, Abubakar & Intan, Puteri. (2020). The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of Universiti Utara Malaysia. *International Journal of Accounting & Finance Review*. 4. 10.46281/ijaf. 4i1.226.
- Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 368-387.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>



- Chan, J.I.L. (2020). "Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study". *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3(12). 223-236.
- De Jesus, I., & Alves, M. D. C. (2023). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 30(3), 65-85.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435-455.
- Hussein, S. H. A., & Salman, S. M. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness: Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(133), 21-37.
- Nassani, A. A., & Aldakhil, A. M. (2023). Tackling organizational innovativeness through strategic orientation: strategic alignment and moderating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 847-861.
- Nowak, R. (2022). Foundations of strategic flexibility: focus on cognitive diversity and structural empowerment. *Management Research Review*, 45(2), 217-235.
- Valduga, I. B., Lima, M. A. D., Castro, B. C. G., Fuchs, P. G., Amorim, W. S. D., & Guerra, J. B. S. O. D. A. (2023). A balanced scorecard proposal for gender equality and sustainable development. *Sustainability*, 15(19), 14384.
- Zhu, M. (2020, December). Financial Flexibility Analysis of Customized Furniture Enterprises Based on OPM Strategy-Taking STY as an Example. In *Fifth International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2020)* (632-636). Atlantis Press.