

**إطار مقترح لبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تحسين  
الإدارة الإلكترونية للمشروعات – ”دراسة تحليلية“**

**الباحث: صلاح الدين عبدالمهدي المظفر**

**الاستاذ المساعد الدكتور سلوى محمود عصر**

**الاستاذ الدكتور محمد علي ابراهيم**

**جامعة القاهرة – كلية الدراسات العليا للبحوث الاحصائية**

إطار مقترح لبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تحسين الإدارة الإلكترونية  
للمشروعات – دراسة تحليلية

**A proposed framework for the balanced scorecard and its  
role in improving electronic project management - an  
analytical study**

Salahalden Abdulmahdi Almudhafar

Dr.Salwa Assar

Dr.MuhammadAilIbrahim

**Abstract**

*the study worked to determine the extent to which the application of the balanced scorecard in its four axes (financial, customers, internal operations, learning and institutional growth) can be applied to improve electronic management of projects, the sample size in the two companies under study was determined using the stratified random sampling method. This study concentrated on the use of the balanced scorecard to improve electronic management in general contracting firms in the Basra Governorate of the Republic of Iraq.*

*The study found a number of results using the T-test for the pre and post questionnaire indicating the existence of a significant and statistically significant relationship between the balanced scorecard and the electronic management of projects, according to the point of view of the members of the study community sample, as a result, the study revealed a set of recommendations, including the requirement for senior management in companies to adopt the balanced scorecard and to use electronic management rather than paper management in their dealings.*

**Key Words :** Electronic Management ,Balanced Scorecard

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو المؤسسي) في تحسين الإدارة الإلكترونية في المشروعات، وقد تم استعمال أسلوب التوزيع العشوائي في الشركتين محل البحث. واهتمت هذه الدراسة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الإدارة الإلكترونية في شركات المقاولات العامة بجمهورية العراق - محافظة البصرة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج باستعمال اختبار T للاستبانة القبلية والبعديّة تدل على وجود علاقة معنوية وذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإلكترونية للمشروعات وبحسب وجهة نظر أفراد عينة مجتمع البحث، وعليه فقد توصل البحث الى مجموعة من التوصيات منها ضرورة تبني الإدارة العليا للشركات بطاقة الأداء المتوازن واعتماد الإدارة الإلكترونية بدلاً من الإدارة الورقية في تعاملاتها.

**الكلمات الدالة:** بطاقة الأداء المتوازن، الإدارة الإلكترونية

**المقدمة:**

في ضوء التقدم والتطور الذي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات التي أصبح أثرها واضحاً في ميادين الحياة، فكان لا بد من توظيف الإدارة الإلكترونية من أجل دعم هذا التطور والتقدم في المجال العملي للشركات من أجل الارتقاء بمستوى مشروعاتها المنفذة، مما يضيف لها ميزة تنافسية في سوق العمل إذ تتخلص من الإدارة الورقية أو الكلاسيكية ويتم استبدالها بإجراءات وتعاملات الكترونية تسرع في الانجاز وتوفر في الوقت حيث أن التأخير في الاجراءات تترتب عليه مبالغ أكبر تكلف الشركات.

لهذا تتطرق الدراسة من ضرورة استعمال أحد أدوات الإدارة الحديثة والمتطورة في تحسين الإدارة الإلكترونية للمشروعات ، وهو باستعمال بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على امداد الإدارة العليا للشركات بكل التفاصيل والمعلومات عن جميع مفاصل الشركات، مما يجعلها على اطلاع بمدى كفاءة وفاعلية الأداء في أقسامها التي تشرع بربط الأهداف الاستراتيجية للشركات مع الأهداف التشغيلية و التي تعكس على أرض الواقع مدى النجاح الذي تحققه أقسام الشركات في إنجاز مشروعاتها، لذلك تعطي صورة شاملة للإدارة العليا عن أقسامها و ما حقته من نجاح في عملها.

**مشكلة البحث:**

عند مراجعة الباحث لعدد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات ومؤشرات البحث الحالية، لاحظ أن موضوع بطاقة الأداء المتوازن تم طرحه من نواح عدة منها اتخاذ القرار وتقييم الأداء وغيرها ولم يتطرق أحد الى تحسين الإدارة الإلكترونية للمشروعات، ويكمن مشكلة البحث الحالية في واقع شركات المقاولات العامة ومدى اعتمادهم على الأنظمة الإدارية الكلاسيكية، التي لا ترتقي بالواقع العملي و الاداري للشركات إذ يكون التركيز في الشركات على الجانب المالي فقط

مع إهمال وقصور في الجانب غير المالي ، هذا ما حث الباحث على اختيار أسلوب منهجي يخاطب جميع مفاصل الشركتين وبصورة متساوية الجوانب و هو بطاقة الأداء المتوازن الذي يسهم بنقل النظام الاداري في الشركات إلى نظام اكثر تطور وانسيابية في العمل ، وتأتي هذه الانسيابية من خلال استعمال الإدارة الإلكترونية ومن هنا تولد لدى الباحث صياغة لمشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي :

**هل يمكن توظيف بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الإدارة الإلكترونية للمشروعات؟**

### أهداف البحث:

1. إمكانية استعراض الإطار المعرفي لبطاقة الأداء المتوازن و التي تعد إحدى أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات من أجل دعم الإدارة الإلكترونية للمشروعات التي تعد ميزة تنافسية للشركات.
2. توضيح طبيعة العلاقة ما بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإلكترونية للمشروعات في مجتمع البحث.
3. توضيح علاقة التأثير ما بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الإلكترونية للمشروعات.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في تحديد المشكلات و التحديات التي تواجه بعضاً من شركات المقاولات في محافظة البصرة / جمهورية العراق بمجال الإدارة الإلكترونية للمشروعات، وإيجاد الحلول لهذه المشكلات التي تواجه هذه الشركات

اذ تعمل هذه المشكلات بالسلب على الواقع العملي و الاداري للشركات ، إذ تقوم بهدر الوقت و المال وتأخير انجاز الاعمال بسبب الانظمة الادارية المستخدمة في هذه الشركات ، و من خلال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الذي يعمل على تحسين أداء الشركتين (عينة البحث) بشكل مستمر من أجل تطوير الإدارة الإلكترونية فيهما ومن خلالها يمكن اكتشاف نقاط القوة و الضعف في الشركتين والعمل على تطويرها وتثمينها ويمكن أيضاً اكتشاف الفجوة او نقاط الضعف التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية و العمل على تقليصها و التخلص منها ، فضلاً عما ذكر سابقاً تكمن اهمية البحث بالآتي: " توضيح العلاقة ما بين بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الإدارة الإلكترونية للمشروعات" وفقاً لآراء عينة البحث و تزويد الباحثين بمنهج يقيس العلاقات بين المتغيرات المذكورة انفاً.

### عينة ومجتمع البحث:

تضمن عينة البحث عدد من الموظفين في شركتين هما ( العلامة و عصام ناصر جباري ) من أقسام و شعب وكما يلي ( مدير عام ، معاون مدير عام ، مدير قسم ، معاون مدير قسم ، مدير شعبة و معاون مدير شعبة ) الذين يتوزعون في مقر الشركتين الرئيس و مواقع العمل ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة البصرة ، وأن اختيار مجتمع البحث من أجل الارتقاء بواقع الشركات و إضافة ميزة تنافسية اليهم تخدمهم في سوق العمل ، وقد بلغ المجتمع الكلي للبحث عدد ( 138 ) فرداً موزعين على الشركتين محل البحث بواقع (75) فرداً في شركة العلامة و(63) فرداً في شركة عصام ناصر جباري ، وبلغت عينة البحث (102) فرداً موزعة على الشركتين بالاستناد الى المعادلة المذكورة في أدناه:

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

Source : Steven ، 2012 .

وقد تم توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد للإجابة عن فقرات الاستبانة ، وذلك باستعمال طريقة التوزيع العشوائي لجميع أفراد عينة البحث، وقد بلغت الاستمارات الصحيحة (102) استبانة صالحة للمعالجة الاحصائية بواقع (57) فرداً في شركة العلامة و (45) فرداً في شركة عصام ناصر جباري.

### منهجية البحث وأسلوب جمع البيانات:

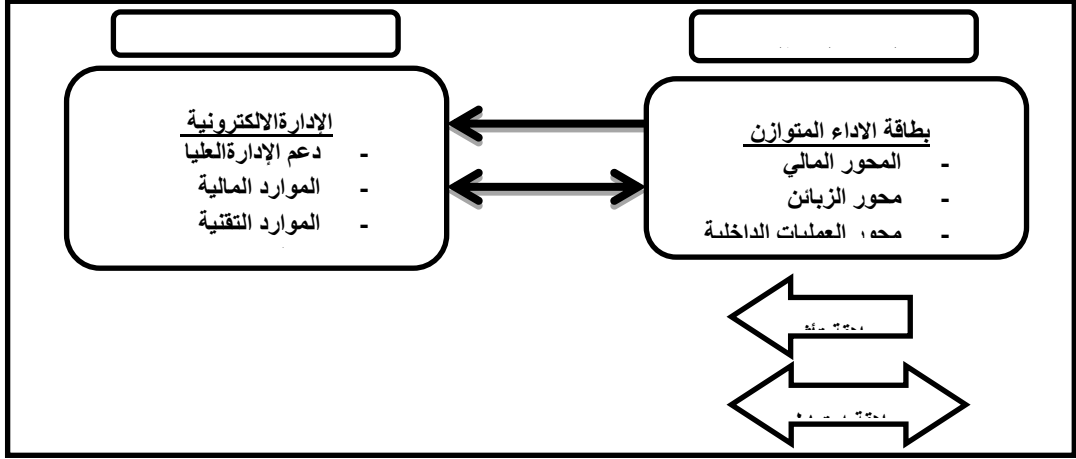
لقد اعتمد الباحث في الجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، أما الجانب الميداني فقد اعتمد على المنهج الاستقرائي إذ تم توظيف الاستبانة التي تعد احد الأدوات المهمة و الرئيسة لجمع البيانات من عينة البحث، اذ تكونت استمارة الاستبانة من محورين رئيسين هما : ( بطاقة الأداء المتوازن و الإدارة الإلكترونية ) إذ اعتمد الباحث مقياس بطاقة الأداء المتوازن في استمارة الاستبانة بالاستناد الى دراسة ( دمنهوري و الراشد ، 2018 : 183 - 185 ) وقد قام الباحث بتعديل الفقرات بما يتناسب مع مجتمع البحث الحالي، وعمل الباحث على اعتماد مقياس (خليل، 2014) للإدارة الإلكترونية، و يتكون المحور الاول للاستبانة المتمثلة بطاقة الأداء المتوازن من اربعة محاور و يتألف من (20) فقرة، اما المحور الثاني المتمثل بالإدارة الإلكترونية اذ يتألف من خمسة محاور و يتكون من ( 25 ) فقرة، فاصبح مجموع المحاور الكلية (9) محاور وقد بلغ عدد الفقرات ( 45 ) فقرة.

### المخطط الفرضي و فرضيات البحث:

ويتضمن هذا المخطط للبحث المتغيرات ومحاورها، التي سوف تتم دراستها وهي:

1- المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن والذي يتكون من محاوره الأربعة التي تعد حجر الاساس وهي (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو المؤسسي).

2- المتغير التابع: المتمثل بالإدارة الإلكترونية الذي يتكون من العناصر الخمسة الآتية (دعم الإدارة العليا، الموارد المالية، الموارد التقنية، التنظيم الإداري و المعرفة و المعلومات) .



### شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر من اعداد الباحث حسب متغيرات البحث ومحاوره

فرضيات البحث: بالاستناد إلى مشكلة البحث وأهدافه، صاغ الباحث فروض البحث وتساؤلاتها بالشكل الآتي:

#### - الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين محاور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو المؤسسي) والإدارة الإلكترونية للمشروعات والإدارة الإلكترونية للمشروعات وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:



- الفرضية الفرعية الاولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين المحور المالي والإدارة الإلكترونية للمشروعات.

- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين محور الزبائن والإدارة الإلكترونية للمشروعات.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين محور العمليات الداخلية والإدارة الإلكترونية للمشروعات.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين محور التعلم والنمو المؤسسي والإدارة الإلكترونية للمشروعات.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن والمحاور الإدارية الإلكترونية للمشروعات والمتمثلة في (محور دعم الإدارة العليا، محور الموارد المالية، محور الموارد التقنية، محور التنظيم الإداري، ومحور المعرفة والمعلومات) وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الاولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن ومحور دعم الإدارة العليا.

**- الفرضية الفرعية الثانية :**

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن ومحور الموارد المالية.

**- الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن ومحور الموارد التقنية.

**- الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن ومحور التنظيم الاداري.

**- الفرضية الفرعية الخامسة:**

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن ومحور المعرفة والمعلومات.

**الاساليب الاحصائية المستعملة في البحث:**

- معامل ارتباط بيرسون.

- معامل الفاكرونباخ .

- T Test .

**((الجانب النظري))**

## 1- بطاقة الأداء المتوازن

## 1.1- تعريف ومفهوم البطاقة:

بعد مراجعة التعريفات التي طرحها الباحثين في مجال بطاقة الأداء المتوازن ودورها في حل الكثير من المشكلات الادارية التي تواجه الشركات تم اختيار ابرز هذه التعريفات من خلال وجهة نظر الباحث التي سوف يتم طرحها كما يلي : إن قياس الأداء المتوازن هو اطار متكامل للشركة يقوم على تنظيم الاستراتيجية للأعمال ، ونقلها الى المستويات الادارية المختلفة ، وهو اداة ترجمة لرؤية واستراتيجية الشركة الى اهداف تشغيلية ذات مؤشر علمي ، لأجل تحقيق النتائج التي تدعم موقع الشركة في موقفها التنافسي ، فهو خليط بين المقاييس المالية وغير المالية التي تهدف إلى تحقيق اهداف الشركة سواء كانت هذه الأهداف طويلة الامد أم قصيرة وتحقيق التوازن المالي والاداري داخل الشركة (عوض ، 2009 ؛ 77).

فهي إحدى النقاط المهمة في الوحدة الادارية التي يتم من خلالها كشف مدى تحقيقها لأهداف معدة مسبقاً، وقدرتها على اقناع الزبائن والعاملين فيها برؤية الشركة ومدى تحقيقهم للأهداف وعلاقتهم بالمجهزين، وقياس درجة التطور والاستقرار للشركة من خلال مقارنتها بالفترة السابقة قبل استعمال بطاقة الأداء سواء كان هذا التطور والاستقرار مالياً أم غير مالي (فاضل، 2013؛ 18). اما مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بحسب وجهة نظر الباحثين كانت كالآتي: من خلال ملاحظة الانتقال الكبير في سوق العمل و وجود المنافسة الكبيرة بين الشركات في انجاز المشروعات سواء كانت هذه المشروعات تقدم خدمة أم منتجاً ، فقد

أدى هذا التطور إلى ضرورة ابتكار مقياس لتقويم أداء الشركات ومدى تنفيذها لاستراتيجيات و تحقيقها للأهداف المعدة مسبقاً، التي تكون واضحة للعاملين فيها , إذ إن الأداء المالي لم يعد يعطي مؤشراً صريحاً و واضحاً على الشركات ومستواها المالي، لذلك كان من الضروري وجود مقياس يلبي افكار الادارات ويحقق اهدافها من خلال وجود بعض المعايير غير المالية والتي تحقق توازناً ما بين ما تهدف اليه الشركات وحجمها في السوق التنافسي (الحسن ، 2009 ؛ 12).

كما هي من الأدوات الادارية الحديثة التي تنقل تصوراً واضحاً للرؤية واستراتيجية الشركات من أجل تحقيق الأهداف التي تم اعدادها من قبل الإدارة العليا للشركات مسبقاً وتكوين إطار عام عن مستوى الشركات المالي والاداري بصورة واضحة شاملة (الرماحي، 2020؛ 27).

### **2.1. نشأتها وتطورها:**

من الضروري تقييم أداء المستويات المختلفة للشركات، وكذلك المنظمات غير الهادفة للربح، إذ يتم تحقيقه وتكون الموارد المتاحة فعالة و تعتمد مقاييس تقويم الأداء التقليدية على البيانات و الانجازات السابقة وتظهر نتائج ما تم تحقيقه في الفترة الماضية من دون امكانية التحليل و التخطيط المستقبلي بناء على بيانات فعلية، مع الاخذ في الاعتبار ان معظم قرارات الإدارة خاصة تلك المتعلقة بقرارات الاستثمار و الاستحواذ على الاصول وبرامج التحسين لها اثار طويلة المدى وتمكن صانعي القرار من تحسين الأداء على المدى القصير و تأجيل قرارات تحسين و تطوير الجوانب الاستراتيجية بمرور الوقت (سعود و سعود، 2014 ؛ 310).

وفي ضوء ما سبق تناوله سعى كل من روبرت كابلان و ديفيد نورتون الى ايجاد حل لمشكلة قياس الأداء في اوائل التسعينات الذي كانت تعاني منه الشركات بسبب العولمة و النمو الفكري و المعرفي لدى العميل و زيادة الاصول غير الملموسة، إذ تلتقي كل هذه الاسباب عند نقطة جوهرية و هي التغيير في ادارة الاعمال جذرياً، وتم اتخاذ الاستراتيجية في ذلك الوقت وهي الإدارة القوية للدفاع عن النجاح وفي ظل كل ذلك عجزت 90% من المؤسسات على تطبيق استراتيجيتها، وفي تلك الفترة توصل العالمان المذكوران انفاً الى نظام لقياس الأداء إذ إن اغلب المؤسسات كانت تواجه مشكلات في تأمين المعلومات اللازمة من أجل المنافسة في الاقتصاد المعرفي الجديد، ويعود السبب في ذلك الوقت الى اعتماد المؤسسات العملاقة اعتماداً شبيه كلي على المقياس المالي لقياس اداء الشركة ، لذلك كان من الضروري سعي المؤسسات لإيجاد التوازن في انظمة القياس من خلال مقياس مالي نزيه و الدقة التاريخية من أجل الوصول الى محركات الأداء المستقبلية، وذلك من أجل اظهار اكبر صورة للأداء و تنفيذ الاستراتيجية، ويعد هذا النهج بسيطاً وعميقاً وقد أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن ، وكان مقسم إلى أربعة مقاييس منفردة، لكن اثبت فيما بعد أنها متصلة مع بعض وهي :  
المالي، الزبائن، العمليات الداخلية و التعلم والنمو (الزهراني، ؛ 8).

## 2- الإدارة الإلكترونية:

### التعريف والمفهوم:

تشير الإدارة الإلكترونية عموماً إلى استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ الانشطة الادارية الكترونية من خلال الانترنت والشبكات الالية، لتوفير خدمات للإدارة في اي وقت وفي اي مكان،

ومن ثم يمكن التحسين في الجودة و الأداء واتخاذ الاجراءات المناسبة و الموحدة لسرعة التنفيذ و خفض التكاليف وتوفير البيانات و المعلومات اللازمة لتحقيق اهداف الشركة و تطوير العمليات الادارية باقل وقت وجهد وتكلفة (الدايني، 2010 ؛ 15 ) ، وهي عملية حديثة تعمل الإدارة عن طريقها بتوظيف مخطط الكتروني متكامل بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات الادارية عبر هذا المخطط وتغيير شكل العمل الاداري من الطريقة اليدوية الى الطريقة الحديثة تتم ادارتها بواسطة التقنيات الحديثة الرقمية، إذ توفر على الإدارة الوقت والجهد و السرعة في الانجاز وتحقيق افضل الاستفادة من المعلومات المتاحة (العاجز، 2011 ؛ 40).

اما مفهوم الإدارة الإلكترونية إذ هي استراتيجية ادارية لعصر المعلومات لتحقيق الأهداف بأقل قدر من الوقت و الجهد من خلال الاستثمار الامثل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتاحة باستعمال الموارد المادية والبشرية و المعنوية في اطار الكتروني، و من ثم خدمة المواطنين و الشركات وكذلك تهدف الى تبسيط وتسهيل العمل الاداري وتقديم المعلومات و الخدمات بشكل متكامل وسريع ومنخفض التكلفة من خلال تصميم اجراءات واتصالات لإنجاز العمل الاداري واستعمال شبكات المعلومات لتبادل المعلومات بين موظفي الشركة مما يساعد على تحسين ادائهم (الخليل، 2014؛ 57) ، وهي الإدارة التي تستطيع استغلال التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و القدرة على اقناع العاملين في الشركات للوصول إلى مستوى أداء الكتروني مميز يخلق للشركة ميزة تنافسية في سوق العمل تميزها عن بقية الشركات في جميع المستويات الادارية و التنظيمية (اطحير ، 2009 ؛ 43).

نشأتها وتطورها:

قد ادى التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية و انتشار تطبيقات الانترنت و شبكات المعلومات العالمية الى ظهور الإدارة الإلكترونية و التعميم و الانتشار الواسع للأعمال الإلكترونية ، كما أن النمو الهائل للتجارة الإلكترونية و الانشطة الرقمية الاخرى يدفع بالحاجة الى الإدارة الحديثة القائمة على افكار الإدارة الابداعية و المنهج الجديد للعمل و الممارسات المبتكرة و الحلول الشاملة للأعمال، وهو الذي يوضح الحاجة إلى هذه المجالات و التقنيات ذات الصلة بالأنظمة و الأدوات، اي بمعنى اخر فلسفة نحو الإدارة الإلكترونية إذ يكون التميز هو المستوى الوحيد المقبول للأداء و الانجاز وتحقيق الأداء و النتائج المتميزين مما يمكن الشركة من التفوق على منافسيها و تحقيق درجة عالية من المنافسة ، وهي الاتجاه الحديث للإدارة من خلال الوصول إلى مناصب عالية و الانتقال من الطبيعة التقليدية للإدارة إلى الطبيعة الإلكترونية لها ويبشر هذا الى ظهور مجال جديد من المعرفة هو الإدارة الإلكترونية (الكوني، ؛ 16 - 17).

وفي بداية عام 2000 ظهر مفهوم جديد اصبح هو الاكثر انتشاراً في العالم إذ قامت معظم الدول المتقدمة بتبنيه و هو الإدارة الإلكترونية ، وكان التوجه اليه بصورة كبيرة بسبب انتشار تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات فضلاً عن التقنيات الحديثة، ولوجود الوعي و الاطلاع من قبل الحكومات و الافراد في الدول التي تبنت فكرة الإدارة الإلكترونية إذ شرعت هذه الحكومات على تقديم التسهيلات و الخدمات و الاتصال بينها وبين مؤسساتها و دوائرها، فضلاً عن توجه القطاع الخاص و المواطنين الى تبني هذه الفكرة بسبب ما تقدمه من تسهيلات في التعامل وسرعة في الانجاز وتكلفة مقبولة من خلال استعمال الانترنت و الشبكات الإلكترونية (عبد ، 2009 ؛ 27).

**((الجانب الميداني))****تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:**

في ادناه مفردات العينة موزعة على وفق المتغيرات الديموغرافية، يوضح الجدول

(1) التوزيع الخاص بمفردات عينة البحث وكما يلي: -

الجدول (1) يوضح توزيع مفردات العينة (n = 102) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	90	88.2%
	أنثى	12	11.8%
العمر	اقل من (30) سنة	15	14.7%
	من ( 30 - 40 ) سنة	75	73.5%
	من ( 41 - 50 ) سنة	10	9.8%
	اكبر من ( 50 ) سنة	2	2%
التحصيل الدراسي	دكتوراه	6	5.9%
	ماجستير	22	21.6%
	بكالوريوس	68	66.7%
	دبلوم	6	5.9%
المنصب الوظيفي	مدير عام	7	6.9%
	معاون مدير عام	3	2.9%
	مدير قسم	26	25.5%
	معاون مدير قسم	26	25.5%
	مسؤول شعبة	40	39.2%



%39.2	40	اقل من ( 10 ) سنوات	سنوات الخدمة
%25.5	26	( 11 - 15 ) سنة	
%25.5	26	( 16 - 20 ) سنة	
%2.9	3	( 21 - 25 ) سنة	
%6.9	7	اكثر من ( 25 ) سنة	
%20.6	21	لا يوجد	عدد الدورات التي التحق بها في مجال عمله
%55.9	57	( 1 - 3 ) دورات	
%10.8	11	( 4 - 6 ) دورة	
%12.7	13	( 7 ) دورة فاكثر	

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لاستمارات الاستبيان الموزعة .

#### اختبار جودة مقياس الدراسة :

أ - صدق المقياس :

#### 1- الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي هو مدى تأثر اتساق كل من تساؤلات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه، وتم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق احتساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي اليه، وايضا تم ايجاد معاملات ارتباط بين كل محور فرعي والدرجة الكلية للمحور الرئيس الذي تنتمي إليه.

ويوضح الجدولين التاليين (2، 3) معاملات الارتباط بين كل التساؤلات والدرجة الكلية للمحاور الفرعية نفسها الذي تنتمي اليها التساؤلات لكل من بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها الاربعة والإدارة الإلكترونية ومحاورها الخمسة، والتي تبين معاملات الارتباط الاقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً للاختبار (5%) ومن خلال ما تم ذكره انفاً نستنتج ان المحور صادقاً لقياسه.

الجدول (2): معاملات الارتباط بين كل تساؤل من تساؤلات محور بطاقة الأداء المتوازن والمحور الفرعي والدرجة الكلية لذلك المحور

معامل الارتباط للمحور	معامل الارتباط للتساؤلات	التساؤلات	المحور الفرعي	المحور الرئيسي
**0.67	**0.57	X11 تتناسب نسبة ارباح المساهمين مع توقعاتهم	X1 المالي	بطاقة الأداء المتوازن
	**0.80	يتم استغلال الموارد المتاحة بأساليب تحقق ارباحاً جيدة X12		
	**0.71	توظف الشركة اليات فعالة لزيادة التدفق النقدي X13		
	**0.65	تحقق الشركة انخفاضاً مستمراً للنفقات غير المباشرة X14 التي تحمل على أنشطة الشركة		
	**0.59	تسعى الإدارة الى تعظيم ثروة المساهمين من خلال X15 عوائد حقيقة على الاستثمار		
**0.69	**0.70	توافر رضا نوعاً ما من الزبائن عن الخدمات المقدمة X21	X2 العملاء	
	**0.46	يفضل معظم الزبائن التعامل مع الشركة لسمعتها قياساً X22 بغيرها من الشركات المنافسة		
	**0.65	X23 انخفاض معدل شكاوى الزبائن سنوياً		
	**0.72	يكون وقت تلبية طلبات العميل بالوقت المناسب X24 للعميل		
	**0.75	يتناسب عدد الزبائن الجدد مع قدرات الشركة الاضافية X25		
**0.74	**0.65	تتسم أنشطة الشركة و عملياتها بالرشاقة و المرونة ، X31 ويتم تأديتها بكفاءة	X3 العمليات الداخلية	
	**0.64	تتم في حالة استحداث الشركة لخدمات جديدة تنفيذها X32 بالاطار الزمني المخطط له		

	**0.70	تتناسب التكاليف غير المباشرة مع الخدمات التي تقدمها الشركة X33	
	**0.64	نجاح حملات الترويج في استقطاب الاعداد X34 المستهدف من الزبائن	
	**0.65	تساهم عمليات التطوير المستمر في تخفيض X35 معدلات ضياع الوقت	
**0.61	**0.63	تقدم الشركة برامج تدريبية تتناسب مع قدرات X41 الموظفين	X4 التعلّم و النمو
	**0.60	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون X42 خبرات تخدم الشركة	
	**0.59	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن التوجه X43 الاستراتيجي للشركة	
	**0.58	لا يفضل العاملين الانتقال من الشركة الى اي مكان X44 عمل اخر	
	**0.73	تقدم الشركة حوافز للموظفين المتميزين افضل مقارنة X45 بالشركات الأخرى	

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

الجدول (3): معاملات الارتباط بين كل تساؤل من تساؤلات محور الإدارة الإلكترونية و المحور الفرعي و

## الدرجة الكلية لذلك المحور

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	التساؤلات	معامل الارتباط للتساؤلات	معامل الارتباط للمحور
الإدارة الإلكترونية	دعم الإدارة العليا Y1	تتوافر لدى الإدارة العليا قناعة عالية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة Y11	**0.62	**0.73
		تحفز ادارة الشركة موظفيها حول مشاركة ممارسات الإدارة الإلكترونية في العمل Y12	**0.78	
		توفر الشركة المستلزمات والبنى المعلوماتية اللازمة للإدارة الإلكترونية Y13	**0.77	
		توضح ادارة الشركة مبادئ ومتطلبات الإدارة الإلكترونية للموظفين Y14	**0.72	
		تدعم الشركة الافكار المتعلقة بتطوير النيات الإدارة الإلكترونية Y15	**0.68	
الإدارة الإلكترونية	الموارد المالية Y2	تتوافر لدى الشركة مخصصات مالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية Y21	**0.57	**0.80
		تضع الشركة تخصيصات مالية كافية باستمرار في الموازنة السنوية لتحديث التقنيات والبرمجيات الخاصة بالمعلومات Y22 والاتصالات	**0.82	
		تسعى الإدارة العليا في الشركة بتخفيض التكاليف من خلال تطبيقها الإدارة الإلكترونية Y23	**0.68	
		تتوافر في الشركة برامج تدريبية ذات صلة بتقنيات الإدارة الإلكترونية Y24	**0.85	
		تسعى الشركة لطلب مخصصات مالية اضافية لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية Y25	**0.67	
الإدارة الإلكترونية	الموارد التقنية Y3	تمتلك الشركة تقنيات المعلومات والاتصالات التي تسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية Y31	**0.68	**0.82
		لدى الشركة موقع فعال لتحقيق الاتصالات مع الجهات الأخرى Y32	**0.72	
		تستخدم الشركة حاليا اجهزة الكترونية متطورة في التعامل مع البيانات الخاصة بإنجاز العمل Y33	**0.78	
		تنجز المعاملات في الشركة باستعمال نماذج واستمارات ورقية رسمية بالشكل الالكتروني Y34	**0.72	

	**0.71	تستخدم الشركة نظاماً إلكترونياً لأرشفة جميع الاوراق الرسمية Y35 والمستندات	
**0.74	**0.78	يتسم الهيكل التنظيمي بالقدرة على ادخال واستحداث التقنيات Y41 الإلكترونية الحديثة في ادارة الاعمال	التنظيم الاداري Y4
	**0.67	يجرى باستمرار اعادة تنظيم العمل واعادة هندسة العمليات في Y42 الشركة لمواكبة التغيير الالكتروني	
	**0.68	تتوافر المرونة الكافية في الشركة للتحويل نحو تطبيق الإدارة Y43 الإلكترونية	
	**0.82	يعتمد التنظيم الاداري الحالي الى حد ما على تطبيق الإدارة Y44 الإلكترونية	
	**0.69	تعالج الشركة مشكلات الإدارة والافراد بشكل واقعي عندما تدخل Y45 أنشطة الكترونية للعمل	
**0.74	**0.70	تمتلك الشركة قاعدة بيانات تتعلق بجميع الأقسام والتشكيلات Y51 التنظيمية المختلفة فيها	المعرفة و المعلومات Y5
	**0.78	تمتلك الشركة نظام معلومات متطور يضمن تدفق المعلومات وسرياتها بشكل كفؤ بين الأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة Y52	
	**0.83	تعتمد الشركة على الانترنت و الانترنت والاكسترنت بوصفها Y53 مؤشرات حقيقية لتحويل الإدارة الإلكترونية	
	**0.78	تستخدم الشركة انظمة متقدمة للمعلومات مثل انظمة المعلومات Y54 الادارية وانظمة دعم القرارات والانظمة الخبيرة	
	**0.67	تمتلك الشركة المعرفة الادارية والفنية الملائمتين لتطبيق الإدارة Y55 الإلكترونية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS.

### الصدق البنائي

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول (4) ان جميع معاملات الارتباط في جميع ابعاد الاستبانة دالة احصائياً لكون مستوى المعنوية (Sig.) المصاحب لمعاملات ارتباطها بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة اقل من مستوى المعنوية المحدد للاختبار  $\alpha=0.05$

الجدول(4): معاملات الارتباط بين كل محور من محاور البحث والدرجة الكلية لتساؤلات الاستبانة

معامل ارتباط بيرسون	محاور الدراسة
**0.876	بطاقة الأداء المتوازن
**0.883	الإدارة الإلكترونية

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

ب - ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيدت عدة مرات متتالية، وقد تم ايجاد ثبات استبانة البحث من خلال حساب معامل الفا كرونباخ، وكانت النتائج ملخصة بالجدول (5).

الجدول ( 5 ): نتائج معامل الفا كرونباخ والصدق الذاتي

المحاور	عدد التساؤلات	معامل الفا كرونباخ	الصدق الذاتي
بطاقة الأداء المتوازن	20	0.91	0.95
الإدارة الإلكترونية	25	0.95	0.97
جميع المحاور	45	0.96	0.98

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل الفا كرونباخ

اذ يتضح من نتائج الجدول ( 4 ) ان قيمة معامل الفا كرونباخ مرتفعة لكل محور ، إذ بلغت ( 0.91 ، 0.95 ) على التوالي في حين بلغت لجميع المحاور ( 0.96 ) ، ويمكن ملاحظة قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع المحاور مجتمعة اكبر من قيمة المعامل لكل محور وهذا بطبيعة الحال عائد الى خاصية معامل الفا كرونباخ الذي يزداد بزيادة عدد التساؤلات و الاخير بدوره يؤدي إلى زيادة الثبات، كما نلاحظ أن قيمة الصدق الذاتي ظهرت مرتفعة لمحاور الدراسة اذ بلغت(0.95)

0.97،) في حين بلغت لجميع المحاور 0.98 وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على أن الثبات مرتفع ودال احصائياً.

اختبار فرضيات الدراسة باستعمال اختبار ( T ) :

كانت نتائج اختبارات فرضيات البحث كما موضحة بالجدول الآتي :

الجدول ( 6 ) يوضح قيمة اختبار T للاستبانة القبليّة و البعديّة لمحاور البحث

sig	معامل الارتباط	Sig	الختبار t	الانحرافات المعيارية		الاوراط الحسابية		المتغير
				القبلي	البعدي	القبلي	البعدي	
0.000	0.522	0.000	4.652	0.279	0.598	4.04	3.80	بطاقة الأداء المتوازن
0.000	0.711	0.000	4.690	0.470	0.690	4.03	3.80	المحور المالي
0.000	0.594	0.000	5.579	0.404	0.639	4.07	3.83	محور العملاء
0.000	0.585	0.000	5.042	0.418	0.702	4.06	3.77	محور العمليات الداخلية
0.000	0.594	0.000	6.110	0.348	0.681	4.09	3.75	محور التعلم و النمو المؤسسي
0.000	0.689	0.000	4.441	0.394	0.614	4.06	3.86	الإدارة الإلكترونية
0.000	0.789	0.000	3.969	0.535	0.690	0.167	3.86	محور دعم الإدارة العليا
0.000	0.676	0.000	4.774	0.434	0.728	4.10	3.84	محور الموارد المالية
0.000	0.801	0.000	4.081	0.521	0.757	4.08	3.89	محور الموارد التقنية
0.000	0.790	0.000	3.767	0.513	0.723	4.12	3.95	محور التنظيم الاداري
0.000	0.774	0.000	4.945	0.490	0.797	4.09	3.83	محور المعرفة و المعلومات

المصدر :اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS

حسب المعطيات من الجدول اعلاه رقم ( 6 ) نلاحظ الآتي :

1- بلغت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ( لبطاقة الأداء المتوازن ) (3.80) و (0.598) على التوالي للاستبانة القبلية ، وقد كانت للاستبانة البعدية (4.04) و (0.279) ، كما يظهر الجدول المذكور انفاً فروقاً معنوية بين الاستبانة القبلية و البعدية ذات دلالة احصائية إذ بلغ مستوى المعنوية المقابل لاختبار T هو (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية البالغة (0.05) ، ومن خلال قيمة معامل الارتباط البالغة (0.522) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الاستبانة القبلية و البعدية إذ بلغ مستوى المعنوية لها (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط ذي دلالة احصائية بين الاستبانة القبلية و البعدية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين محاور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في المحور المالي ومحور الزبائنو محور العمليات الداخلية و محور التعلم و النمو المؤسسي و الإدارة الإلكترونية للمشروعات ) .

2- إن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ( للمحور المالي ) بالتتابع بلغت (3.80) و (0.690) للاستبانة القبلية ، في حين كانت (4.03) و (0.476) للاستبانة البعدية ، كما يظهر الجدول المذكور انفاً وجود فروق معنوية بين نتائج الاستبانة القبلية و البعدية ذات دلالة احصائية وذلك لكون مستوى المعنوية المقابل لاختبار t بلغ (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، فضلا عن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.711) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاستبانة القبلية و البعدية كما ان هذه العلاقة معنوية لكون مستوى المعنوية لها (0.000)



وهي اقل من (0.05) مما يدل على وجود ارتباط للدالة الاحصائية بين الاستبانة القبلية و البعدية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين المحور المالي و الإدارة الإلكترونية للمشروعات).

3- كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري (المحور الزبائن) قد بلغا (3.83) و (0.639) على التوالي للاستبانة القبلية ، وقد بلغت للاستبانة البعدية (4.07) و (0.404) على التوالي ، ومن الجدول المذكور انفاً تظهر فروق معنوية بين نتائج الاستبانة القبلية و البعدية ذات دلالة احصائية إذ مستوى المعنوية المقابل لاختبار t بلغ (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وقد بلغ معامل الارتباط (0.594) مما يدل على وجود علاقة طردية بين الاستبانة القبلية والبعدية إذ إن هذه العلاقة معنوية لكون مستوى المعنوية لها (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط ذي دلالة احصائية بين الاستبانة القبلية و البعدية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين محور الزبائنو الإدارة الإلكترونية للمشروعات) .

4- نلاحظ ان الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية (لمحور العمليات الداخلية) قد بلغت بالتوالي (3.77) و (0.702) للاستبانة القبلية ،

اما الاستبانة البعدية فقد بلغت بحسب التوالي (4.06) و (0.418) ، ومن الجدول المذكور انفاً نلاحظ هناك فروق معنوية بين الاستبانة القبلية و البعدية ذات دلالة احصائية لكون مستوى المعنوية لاختبار T بلغ (0.000) وهي اقل من (0.05) ، فضلاً عن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.585) مما يدل على وجود علاقة طردية بين الاستبانة القبلية و البعدية إذ إن هذه العلاقة ذات دلالة معنوية لكون مستوى المعنوية لها (0.000) و هي اقل من (0.05) هذا يدل على وجود ارتباط ذي دلالة احصائية بين الاستبانة القبلية و البعدية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة آنفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين محور العمليات الداخلية و الإدارة الإلكترونية للمشروعات ) .

5- أن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية (لمحور التعلم و النمو المؤسسي ) بلغت بحسب التتابع (3.75) و (0.681) للاستبانة القبلية ، وبلغت للاستبانة البعدية على التتابع ( 4.09 ) و (0.348) ، ومن خلال مستوى المعنوية المقابل لاختبار T بلغ (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية ، وقد بلغ معامل الارتباط (0.594) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاستبانة القبلية و البعدية كما إن هذه العلاقة معنوية لكون مستوى المعنوية لها ( 0.000 ) وهي اقل من (0.05) إذ يدل ذلك على وجود ارتباط ذي دلالة احصائية ما بين الاستبانة القبلية و

البعديّة لصالح الاستبانة البعديّة ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين محور التعلم و النمو المؤسسي والإدارة الإلكترونية للمشروعات ) .

6- إن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ( للإدارة الإلكترونية ) بالتتابع بلغت (3.86) و (0.614) للاستبانة القبلية ، في حين كانت (4.06) و (0.394) للاستبانة البعديّة ، كما يظهر الجدول المذكور آنفاً وجود فروق معنوية بين نتائج الاستبانة القبلية و البعديّة ذات دلالة احصائية ، وذلك لكون مستوى المعنوية المقابل لاختبار t بلغ (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، فضلا عن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.689) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاستبانة القبلية و البعديّة كما أن هذه العلاقة معنوية لكون مستوى المعنوية لها (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على وجود ارتباط للدالة الاحصائية بين الاستبانة القبلية و البعديّة لصالح الاستبانة البعديّة ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن ومحاور الإدارة الإلكترونية للمشروعات و المتمثلة في محور دعم الإدارة العليا و محور الموارد المالية و محور الموارد التقنية و محور التنظيم الاداري و محور المعرفة و المعلومات ) .

7- إن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية (لمحور دعم الإدارة العليا) بالتتابع بلغت (3.86) و (0.690) للاستبانة القبلية ، في حين كانت (4.03) و (0.535) للاستبانة البعدية ، إذ ظهر في الجدول المذكور انفاً وجود فروق معنوية بين نتائج الاستبانة القبلية و البعدية وهذه الفروق ذات دلالة احصائية لكون مستوى المعنوية المقابل لاختبار T قد بلغ (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، فضلا عن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.789) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ما بين الاستبانة القبلية و البعدية كما أن هذه العلاقة معنوية لكون مستوى المعنوية لها (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على وجود ارتباط للدالة الاحصائية بين الاستبانة القبلية و البعدية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن و محور دعم الإدارة العليا ) .

8- بلغت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ( لمحور الموارد المالية ) للاستبانة القبلية بحسب التوالي كانت (3.84) و (0.728) ، في حين كانت للاستبانة البعدية بحسب التوالي (4.10) و (0.434) ، وايضاً من خلال الجدول المذكور انفاً يتضح هناك فروق معنوية بين الاستبانة القبلية و البعدية ذو دلالة احصائية إذ بلغ مستوى المعنوية المقابل لاختبار T (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05) ، وفضلا عن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.676) فهذا يدل على وجود

علاقة طردية بين الاستبانة القبلية و البعدية كما أن هذه العلاقة ذات دلالة معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط ما الاستبانة القبلية مع البعدية ذو دلالة احصائية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن و محور الموارد المالية) .

9- ان ( لمحور الموارد التقنية ) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاستبانة القبلية كانت على التابع (3.89) و (0.757) ، في حين كانت للاستبانة البعدية على التابع قد بلغت (4.08) و (0.521) ، في حين يظهر الجدول المذكورة انفاً هناك فروق معنوية بين نتائج الاستبانة القبلية و البعدية وقد بلغ مستوى المعنوية لاختبار T (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وهذا يدل على وجود دلالة احصائية ما بين الاستبانة القبلية و البعدية ، فضلا عن قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.801) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاستبيان القبلي والبعدى إذ ان مستوى المعنوية لهذه العلاقة قد بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية البالغة (0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين الاستبانة القبلية مع البعدية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن و محور الموارد التقنية) .

10- كانت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ( لمحور التنظيم الاداري ) بالتتابع قد بلغت (3.95) و (0.723) للاستبانة القبلية ، في حين بلغت للاستبانة البعدية حسب التتابع (4.12) و (0.513) ، في حين بلغ مستوى المعنوية المقابل لاختبار T (0.000) وهي اقل من (0.05) لمستوى المعنوية وهذا يدل على وجود فروق معنوية بين الاستبانة القبلية و البعدية ذات دلالة احصائية فضلا عن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.790) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاستبانة القبلية و البعدية إذ إن مستوى المعنوية لهذه العلاقة قد بلغ (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط ذي دلالة احصائية ما بين الاستبانة القبلية و البعدية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن و محور التنظيم الاداري) .

11- إن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ( لمحور المعرفة والمعلومات ) بالتتابع بلغت (3.83) و (0.797) للاستبانة القبلية ، في حين كانت (4.09) و (0.490) للاستبانة البعدية ، كما يظهر الجدول المذكور انفاً وجود فروق معنوية بين نتائج الاستبانة القبلية و البعدية ذات دلالة احصائية وذلك لكون مستوى المعنوية المقابل لاختبار t بلغ (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، فضلا عن قيمة معامل الارتباط البالغة (0.774) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية

بين الاستبانة القبلية و البعدية كما أن هذه العلاقة معنوية لكون مستوى المعنوية لها (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على وجود ارتباط للدالة الاحصائية بين الاستبانة القبلية و البعدية لصالح الاستبانة البعدية ومن خلال البيانات الاحصائية المذكورة انفاً نرفض الفرض الصفري و نختار الفرض البديل ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ما بين بطاقة الأداء المتوازن و محور المعرفة والمعلومات ) .

#### مناقشة نتائج اختبار ( T ) الاستبانة القبلية و البعدية :

من خلال نتائج اختبار ( T ) الاستبانة القبلية و البعدية في الشركتين مجتمع البحث تبين للباحث من خلال وجهة نظر افراد عينة الدراسة الآتي :

-

#### بطاقة الأداء المتوازن

احتل ( محور التعلم والنمو ) القيمة الاعلى من نتائج اختبار T بين المحاور الاربعة بحسب وجهة نظر افراد عينة البحث و قد بلغ ( 6.110 ) ، اما القيمة الاقل فكانت من نصيب ( المحور المالي ) الذي بلغ ( 4.690 ) .

#### الإدارة الإلكترونية

نلاحظ ( محور المعرفة والمعلومات ) قد حقق أعلى قيمة بين محاور الإدارة الإلكترونية الخمسة و الذي بلغ ( 4.945 ) ، اما المحور الاقل قيمة للاختبار T فكان من نصيب ( محور التنظيم الاداري ) الذي بلغ (3.767) .

**الاستنتاجات:**

1- نقلت بطاقة الأداء المتوازن الى الإدارة العليا والمساهمين الرؤية الواضحة لمفاصل الشركة وسيق العمل الاداري بصورة شفافة، واصبحت على اطلاع على مستوى الأداء في أقسام الشركة كافة، في ضوء المعطيات بالجدول رقم (6).

2- الاستجابة من الافراد العاملين في الشركة للتحويل ألى الانظمة التي تعمل على الارتقاء بالمستوى الاداري مع التنظيمي في محاور الشركة من أجل الوصول الى صفوة الشركات المتقدمة سواء داخل محافظة البصرة ام خارجها، استناداً إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (6).

3- السرعة في انجاز الاعمال الادارية وطلبات التجهيز من المخازن لإنجاز المشروعات المكلفة بها الشركة وذلك بسبب اعتمادها الإدارة الإلكترونية إذ الموافقات اصبحت تنجز بوقت قياسي، بحسب النتائج في الجدول رقم (6).

4- تبين وجود عدد من العاملين لديهم القدرة على التعلم و اتقان العمل على اجهزة الحاسوب لكن كان هناك سوء تقدير من قبل الادارات لهم، مما انعكس سلباً على اعتمادهم على التقنيات الحديثة في التعاملات الادارية مع اوامر التجهيز و التنفيذ الكترونياً، نظراً إلى النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (6).

**التوصيات:**



- 1- ضرورة جعل موظف خاص من داخل الشركة الذين يعملون في شعبة تكنولوجيا المعلومات او مستشار من خارجها يعمل على متابعة مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الاربعة، من أجل معرفة القوة والضعف في كل محور وعمل تقارير اسبوعية او شهرية للإدارة العليا من أجل الاطلاع على موقف الشركة بصورة مستمرة.
- 2- على الإدارة العليا الاهتمام بموظفيهم وتشجيع قدراتهم وتنمية مهاراتهم، عن طريق مكافأتهم وترقيتهم فضلاً عن ذلك توجيه ومحاسبة الموظفين الذين يلاحظ تقصيرهم بالعمل.
- 3- ضرورة متابعة التطور الحاصل في عالم تكنولوجيا المعلومات ومواكبة التقدم في هذا المجال عن طريق تجهيز أقسام الشركة بالأجهزة الحديثة التي تدعم الإدارة الإلكترونية من أجل الارتقاء بالمستوى الاداري في الشركة الذي يعزز من تحسين ادائها في المشروعات التي تتبناها.
- 4- ضرورة الاعتماد على المخاطبات والمراسلات وايضاً طلبات التجهيز وتقارير نسب انجاز المشروعات بالصورة الإلكترونية، وفضلاً عن ذلك العمل على ارشفة الملفات وسجلات الشركة الكترونياً.

المراجع:

المراجع العربية: -

الكتب:

1. الزهراني، احمد بن عبد الله، (2016)، بطاقة الاداء المتوازن خطوه بخطوة للمؤسسات الحكومية والغير حكومية، معهد الادارة العمة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية.
2. الكوني، نوري المهدي، (2020)، المدخل الى الادارة الالكترونية تحديث خدمات المنظمات المصرفية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا.

### الرسائل و الاطاريح الجامعية:

- 1- اطيحر، يونس محمد حضر، (2009)، اسهام عناصر الادارة الالكترونية في التخطيط الاستراتيجي: نموذج مقترح في مديرية بلدية الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 2- الدايني، رشاد خضير وحيد، (2010)، اثر الادارة الالكترونية و دور تطوير الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 3- الرماحي، كزار محمد شريف، (2020)، دور بطاقة الاداء المتوازن في بناء نظام للحوافز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي وزارة العدل العراقية ، بحث دبلوم عالي ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بابل ،
- 4- العاجز، ايهاب فاروق مصباح، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات عزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة.

- 5- خليل، زينب مصطفى، (2014)، قياس مدى تأهيل الموارد البشرية للنهوض بمتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 6- عوض، فاطمة رشدي سويلم، (2009)، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الاداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الانشطة (ABC) في تطوير اداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة.
- 7- فاضل، روعة عماد، (2013)، بطاقة الاداء المتوازن وسيلة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات مصرفية عالية الجودة: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الاهلية العراقية، بحث دبلوم عالي، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.

#### الدوريات:

- 1- دمنهوري، أمل محمد شيخ حسن؛ الراشد، تغريد عبد العزيز سليمان، (2018)، اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تحسين الاداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38 ، العدد 1.
- 2- سعود، ربيع ياسين؛ سعود، زيد ياسين، (2014)، بطاقة الاداء المتوازن مدخل لتقييم الاداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، المجلد الخامس، العدد الاول.
- 3- عبید، عبد السلام ابراهيم، (2009)، تقويم الاداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الاداء المتوازن (BSC): دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الاول.

المراجع الاجنبية:

Steven K. Thompson, 2012. Sampling third edition, -1  
p: 59.