

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الخيارات الاستراتيجية
دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية

اعدت من قبل
محمد محسن علي السعدي

إشراف عليها
الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري

قدمت هذه الرسالة
الى كلية الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

اب 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ،

جامعة الإسراء التفويض

أنا محمد محسن علي السعدي أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو

الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: 2019 / 8 / 24

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الخيارات الاستراتيجية:

دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية"

وقد أُجيزت بتاريخ 20 / 8 / 2019

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الإسراء	الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري مشرفاً ورئيساً
	الإسراء	الدكتور مراد عطيان مناقشاً داخلياً
	آل البيت	الأستاذ الدكتور زياد الصمادي مناقشاً خارجياً

شكر وتقدير

الحمدُ والشكرُ لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً كما يحب ويرضى .. اللهم لك الحمدُ كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ومجدك والصلاة والسلام على رسولك ونبيك القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله).

لقد منَّ عليَّ القويُّ ... المُعين ... المُيسر بقوته وعونه وتيسيره وسخر من عباده من يعينني في إنجاز هذه الدراسة ومن فروض الأمانة والوفاء أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من أعانني وغمرني بعبثائه وأخص بالشكر والتقدير كل من أستاذي الفاضل المشرف على رسالتي الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري على تفضله بقبول الإشراف وملاحظاته وتوجيهاته القيّمة ومتابعته المستمرة. وأوجه شكري وتقديري للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم وقبولهم مناقشة الرسالة وتحملهم عناء المناقشة ولما سيبدونه من ملاحظات علمية لتقويم هذا الجهد وإغنائه فجزاهم الله خير الجزاء. كما أوجه شكري وتقديري للأساتذة الأفاضل من كلية الأعمال على جهودهم في مرحلة الدراسة.

ولا يفوتني أن أقدم شكري وإمتناني لمن ساهم في إنجاز رسالتي الحالية فالله أسأل أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل كل ذلك في ميزان حسناتهم .

والله الموفق

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	الآية الكريمة
ج	التفويض
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	شكر وتقدير
و	الإهداء
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
4	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهداف الدراسة
6	(4 - 1): أهمية الدراسة
7	(5 - 1): فرضيات الدراسة
8	(6 - 1): أنموذج الدراسة
9	(7 - 1): حدود الدراسة
10	(8 - 1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
12	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
13	(1 - 2): المقدمة
14	(2 - 2): بطاقة الأداء المتوازن
23	(3 - 2): الخيارات الاستراتيجية
27	(4 - 2): الدراسات السابقة
35	(5 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
37	(1 - 3): المقدمة
37	(2 - 3): منهج الدراسة
37	(3 - 3): مجتمع الدراسة
38	(4 - 3): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
40	(5 - 3): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
41	(6 - 3): المعالجات الإحصائية
42	(7 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها
44	الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات
45	(1 - 4): المقدمة
45	(2 - 4): عرض النتائج

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
52	(3 - 4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة
53	(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
66	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
67	(1 - 5): المقدمة
67	(2 - 5): النتائج
70	(3 - 5): التوصيات
71	(4 - 5): الدراسات المستقبلية
72	قائمة المراجع
73	أولاً: المراجع العربية
75	ثانياً: المراجع الأجنبية
78	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	1 - 3
43	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	2 - 3
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق محور الزبائن في المصارف التجارية العراقية	1 - 4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق محور العمليات الداخلية في المصارف التجارية العراقية	2 - 4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع تطبيق محور التعلم والنمو في المصارف التجارية العراقية	3 - 4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع استراتيجيات النمو في المصارف التجارية العراقية	4 - 4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع استراتيجيات الإستقرار في المصارف التجارية العراقية	5 - 4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع استراتيجيات الإنكماش في المصارف التجارية العراقية	6 - 4
52	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	7 - 4
56	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقة الاداء المتوازن على الخيارات الاستراتيجية في المصارف التجارية العراقية	8 - 4
59	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقة الاداء المتوازن على استراتيجيات النمو في المصارف التجارية العراقية	9 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
62	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجيات الإستقرار في المصارف التجارية العراقية	10 - 4
65	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجيات الإنكماش في المصارف التجارية العراقية	11 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 - 1
16	العلاقات الترابطية بين أهداف المنظمة وفقاً لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن	1 - 2
18	بطاقة الأداء المتوازن	2 - 2
20	مؤشرات قياس محور الزبائن	3 - 2

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
79	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
80	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

الملخص باللغة العربية

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الخيارات الاستراتيجية

دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية

إعداد الطالب : محمد محسن علي السعدي

إشراف الأستاذ الدكتور: زكريا مطلق الدوري

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الخيارات الاستراتيجية في المصارف التجارية العراقية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المصارف التجارية العراقية مدار البحث. أما عينة الدراسة فقد شملت على الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في المصارف التجارية العراقية، والذين تم إختيارهم بشكل ملائم والبالغ عددهم (127) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على الخيارات الاستراتيجية في المصارف التجارية العراقية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على استراتيجيات النمو في المصارف التجارية العراقية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على استراتيجيات الإستقرار في المصارف التجارية العراقية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على استراتيجيات الإنكماش في المصارف التجارية العراقية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بأهمية تركيز المصارف التجارية العراقية على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كخيار فعال في زيادة كفاءة أدائها بالاضافة الى الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية لما لها أثر إيجابي على ديمومة واستقرار أداء المصارف اسوة بالمقاييس المالية.

ABSTRACT
The Effect of Implementing Balanced Scorecard on
Strategic Choices

An Applied Study on a sample of Iraqi Commercial Banks

Prepared by

Mohammed Mohsen Ali Al Saadi

Supervisor

Prof. Dr. Zakaria M.Al-Douri

This study aimed to investigate the effect of Implementing Balanced Scorecard on Strategic Choices at sample of Iraqi Commercial Banks. The study population included all employees working at sample of Iraqi Commercial Banks. The study sample consists of all employees from top and middle management at sample of Iraqi Commercial Banks whom were randomly selected totaling (127) Individuals.

To achieve the study objectives, the study used descriptive analytical method through many statistical tools, most notably multiple regression analysis.

The study reached a number of results namely: there is a significant effect of Balanced Scorecard Dimensions (customer, internal process and learning and growth) on Strategic Choices at sample of Iraqi Commercial

ف

Banks at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant effect of Balanced Scorecard Dimensions (customer, internal process and learning and growth) on growth strategies at sample of Iraqi Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$). at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant effect of Balanced Scorecard Dimensions (customer, internal process and learning and growth) on stable strategies at sample of Iraqi Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$). There is no a significant effect of Balanced Scorecard Dimensions (customer, internal process and learning and growth) on retrenchment strategies at sample of Iraqi Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).

According to the results, the researcher recommends of The necessity of concentration of Iraqi commercial banks on the implementation of balanced scorecard as an effective option to increase the efficiency of its performance , and to focus on non-financial performance measures as having a positive impact on the sustainability and stability of banks performance in addition to financial standards.

KeyWords: Balanced Scorecard, Strategic Choices and Iraqi Commercial Banks