

## *The use of the balanced scorecard to enhance the organizational tourism position: An applied study of five-star hotels in Baghdad*

Ahmed Sh. Hamad<sup>1\*</sup>, Mohammed H. Abdullah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Administrative technical college, middle technical university, Baghdad, Iraq

<sup>1</sup>[dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq](mailto:dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq) <sup>2</sup>[mhmdalta693@gmail.com](mailto:mhmdalta693@gmail.com)

### **Article information:**

Received: 30-06-2024

Revised: 10-07-2024

Accepted: 21-07-2024

Published: 25-01-2025

### **\*Corresponding author:**

Ahmed Sh. Hamad

[dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq](mailto:dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Abstract:**

The balanced scorecard plays a crucial role in enhancing the reputation of organizations in general, and specifically in the tourism sector, where performance evaluation is a key aspect of their operations. The main objective of this study is to adopt modern performance evaluation concepts to bring about a qualitative improvement in performance assessment, not only from a financial standpoint but also from other intangible perspectives. This research was motivated by the necessity to evaluate business performance in order to strengthen the competitive position of organizations in a challenging environment. The study was conducted in several high-end hotels in Baghdad, revealing a lack of clarity in performance evaluation methods and a failure to utilize the balanced scorecard, which negatively impacted the status of the hotels. The literature review employed a descriptive approach, exploring the relationship between the balanced scorecard and organizational status. A questionnaire was administered to a sample of 67 individuals (including directors, general managers, and department heads) to assess this relationship. The study yielded significant results, demonstrating a strong correlation between the balanced scorecard and the status of the organizations under investigation.

**Keywords:** Balanced scorecard, organizational position.

### **Conclusions:**

1. The Balanced Scorecard, represented by a set of quantitative and qualitative leading factors for measuring organizational performance, contributes to attracting employees and customers to the organization, thereby enhancing its organizational position.
2. The management strives to introduce modern techniques for training employees.
3. The organization applies global practices regarding internal processes, specifically in service production.
4. The organizations under study follow a specific measure for customer satisfaction.
5. The management adopts a policy of improving the utilization of the organization's existing assets.
6. The organization seeks to discover new ideas for producing and developing services.
7. The research sample agreed that the management has a clear vision and mission, along with mechanisms and means to combat rumors.
8. The management's learning programs include training courses, workshops, and seminars on new topics.
9. The organization uses the latest technological means in service production.
10. The management considers customer feedback regarding all services provided to them and adopts creativity and innovation programs in delivering its services.
11. The organization aims to produce services according to global quality standards.
12. The organization corrects its external image before its audience in case of distortion and builds bridges of communication with customers.

## استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتعزيز المكانة التنظيمية السياحية: دراسة تطبيقية لفنادق الخمس نجوم بمدينة بغداد

احمد شهاب حمدا<sup>1\*</sup>، محمد حسن عبد الله<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> الكلية التقنية الادارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق  
<sup>1</sup>[dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq](mailto:dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq) <sup>2</sup>[mhmdalta693@gmail.com](mailto:mhmdalta693@gmail.com)

### المستخلص:

تسهم بطاقة الاداء المتوازن في رفع مستوى مكانة المنظمات بشكل عام ومنظمات السياحة بشكل خاص اذ يمثل تقييم الاداء العصب الرئيس في مهام تلك المنظمات يمثل الغرض الرئيس من الدراسة تبني مفاهيم حديثة لعملية تقييم الاداء لضمان احداث نقلة نوعية لعملية الاداء ليس فقط وفق المنظور المالي وانما وفق مناظير اخرى غير ملموسة. انطلق هذا البحث من ضرورة الخوض بتقييم اداء الاعمال بشكل عام ليسهم ذلك بتعزيز المكانة التنظيمية لتلك المنظمات في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة اذ تم تطبيق تلك الدراسة في عدد من فنادق الدرجة الممتازة ببغداد، و حددت المشكلة الرئيسية بعدم وضوح اساليب التقييم الخاصة بالاداء فضلا عن عدم تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأحد خيارات تقييم الاداء الامر الذي يؤثر على مكانة الفنادق المبحوثة، ووفقا لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي سرد ادبيات الموضوع المبحوث فيما أثبتت تساؤلات مفادها ما مدى علاقة بطاقة الاداء المتوازن في رفع مستوى مكانة الفنادق المبحوثة وللإجابة على هذا التساؤل استخدمت الاستبانة لعينة مكونة من (67) (مدير مفوض ، مدير عام، مدير قسم ، مسؤول شعبة) لمعرفة الاثر والارتباط بين المتغيرين ، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بطاقة الاداء المتوازن ومكانة الفنادق المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الاداء المتوازن، المكانة التنظيمية.

### معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-06-30
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-07-10
- تاريخ قبول النشر: 2024-08-21
- تاريخ النشر: 2025-01-25

### \*المؤلف المراسل:

احمد شهاب حمد

[dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq](mailto:dr.ahmedshihab@mtu.edu.iq)

هذا العمل مرخص بموجب  
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي  
(CC BY 4.0)

### المقدمة

تسعى المنظمات بشكل عام والمنظمات السياحية وبخاصة الفندقية منها الى تبني مفاهيم جديدة تمكنها من تحقيق اهدافها بدقة وفاعلية في ظل المنافسة المحمومة والتي تتسم بالكثير من المتغيرات والتحديات التي تلقي بظلالها على نشاطها ويزيد تأثيرها يوما بعد اخر، وتظهر تلك التأثيرات في ثنانيا الاداء الكلي وما تقدمه من خدمات الى زبائننا فأما نجاح وتطور اداء واما فشل وتقهقر وتراجع ، ولما كانت المنظمات الفندقية من فئة (خمس نجوم ) ببغداد تسعى الى تطوير ادائها باستمرار ووضع اسس وادوات حقيقية لتقييم الاداء كان لابد من تسليط الضوء على بطاقة الاداء المتوازن وتقديمها بشكل يسهم في تطبيقها وتحقيق منافعتها للوقوف على الاخطاء المرتكبة التي ترافق اداء الفنادق المبحوثة سيما اذا ما علمنا بأنها على تماس مباشر مع الضيوف وان سرعة تقييم الاداء تسهم بمعالجة تلك الاخطاء بما يسهم برفع مكانتها التنظيمية امام الضيوف والمنظمات الاخرى بذات النشاط والتخصص.

**المبحث الاول : منهج البحث وادواته واجراءاته**

**اولا: مشكلة البحث**

تحتاج المنظمات الفندقية على الدوام الى ادوات تقييم اداء يكون بمقدورها الوقوف على اخطاء العمل وتصحيحها ، لذلك تنبثق مشكلة البحث من عدم تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأحد الادوات الرئيسية لعمليات تقييم الاداء بالمنظمات المبحوثة ، لذلك تم رصد الكثير من المشاكل على مستوى الاداء واحد الاسباب الرئيسية عدم وجود اداة تقييم حقيقية وفعالة للاداء وحتى تبلغ المنظمات المبحوثة المكانة التنظيمية المرموقة كان لابد من وجود هذه الاداة مما يجعلها في عداد المنظمات من ذوات المكانة التنظيمية المتقدمة ، وعليه حددت المشكلة الرئيسية هنا بالتساؤلات الاتية :

1. ما هو واقع مستوى اهمية بطاقة الاداء المتوازن لدى عينة الدراسة
2. ما هو مستوى اهمية المكانة التنظيمية لدى عينة الدراسة
3. ما مدى تأثير بطاقة الاداء المتوازن على المكانة التنظيمية للفنادق

**ثانيا : اهداف البحث**

- يهدف البحث الى تعريف القيادات والمدراء في الفنادق المبحوثة ببطاقة الاداء المتوازن كأحد الاساليب المهمة في عملية تقييم الاداء.
1. تحديد مستوى العلاقة بين متغيرات البحث.

2. الكشف عن مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الفنادق المبحوثة ان وجدت.
3. معرفة مستوى العمل بمفاهيم المكانة التنظيمية على مستوى افراد عينة البحث.
4. وضع انموذج متكامل لمتغيرات البحث ليرشد بذلك عينة البحث الى العمل به وتطبيقه.
5. الخروج بنتائج وتوصيات واقعية وفعالة الهدف منها تطبيقها في الفنادق المبحوثة بغية الحصول على نتائج سريعة لتغيير وثيرة الاداء.

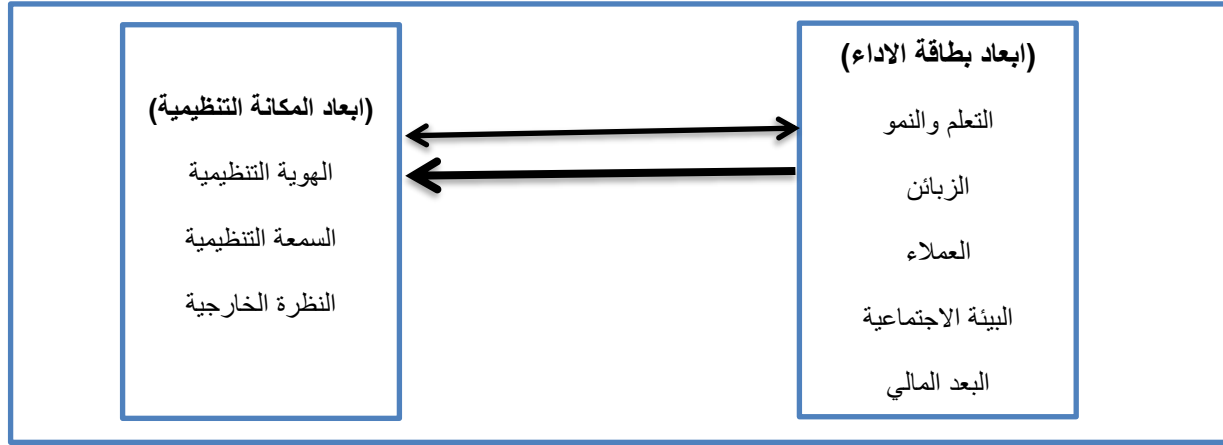
#### ثالثا : اهمية البحث

1. يستمد البحث اهميته لكونه يُطبق بمنظمات تسعى الى تقديم خدمات متكاملة من خلال الاداء العالي ويتأتى ذلك من خلال تطبيق بطاقة الاداء المتوازن التي تعد بمثابة الضابط لمنع الوقوع بالأخطاء.
2. توفر بطاقة الاداء المتوازن المساهمة الفاعلة لتغيير مسارات الاداء اذا ما انحرفت وبالتالي تحقيق الاهداف المتوخاة.
3. توفير دراسات كافية تخص تقييم الاداء وبخاصة بطاقة الاداء المتوازن التي تفتقد لها المنظمات الفندقية المبحوثة بشكل يكاد يكون معدوما على حد علم الباحثين.
4. ان الخوض بدراسة المكانة التنظيمية ووضع مفاهيمها امام انظار العينة يسهم وبدرجة كبيرة في عمليات تطوير الاداء.
5. سيسهم البحث في حالة تطبيق انموذجه الى تغيير مستويات الاداء وبالتالي الى رفع مستويات المكانة التنظيمية.

#### رابعا : منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة ، والاستعانة بالاستبانة لأغراض التحليل الاحصائي والكشف عن مستوى اهمية متغيرات الدراسة .

#### خامسا: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

#### سادسا: فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات لمشكلة الدراسة صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية بهدف اختبارها وتحليلها بحسب استجابات عينة البحث للاستبيانات الموزعة وهي كالاتي:

1. الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن والمكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد. وقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :
  - أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين رضا الزبائن وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد
  - ب. توجد علاقة ارتباط معنوية بين العمليات الداخلية وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد
  - ت. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم والنمو وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد
  - ث. توجد علاقة ارتباط معنوية بين العمليات المالية وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد
  - ج. توجد علاقة ارتباط معنوية بين البيئة الاجتماعية وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد
2. الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن والمكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد، وقد تفرع عنه الفرضيات الفرعية التالية:
  - أ. يوجد تأثير معنوي بين رضا الزبائن وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد.
  - ب. يوجد تأثير معنوي بين العمليات الداخلية وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد.
  - ت. يوجد تأثير معنوي بين التعلم والنمو وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد.
  - ث. يوجد تأثير معنوي بين العمليات المالية وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد.
  - ج. يوجد تأثير معنوي بين البيئة الاجتماعية وابعاد المكانة التنظيمية لفنادق الدرجة الممتازة ببغداد.

### سادساً: وصف مجتمع وعينة البحث

- تمثل مجتمع البحث بفنادق خمسة نجوم بغداد وهي ( بابل ، بغداد، عشتار ، فلسطين ، المنصور ، الرشيد ) بمدينة بغداد ، وزعت (72) استبانة بشكل قصدي لتتلاءم مع طبيعة الدراسة على العينة المدروسة ، وبعد تأشيرها من قبلهم ، تم استرجاع (67) استبانة وتفرغها بالشكل الذي يفيد مشروع البحث: تمثل مجتمع البحث المدراء والخبراء العاملين في فنادق الدرجة الممتازة ببغداد، وزعت (67) استبانة على العينة المدروسة، وبعد تأشيرها من قبلهم، تم استرجاعها وتفرغها بالشكل الذي يخدم مشروع البحث.
1. الاستبانة: حُدِثت مجموعة أسئلة مترابطة بشكل يحقق الهدف الذي يسعى له البحث باطار المشكلة المختارة وتم اعتماد الاستبانة لغرض جمع البيانات لتحليلها، والحصول على المعلومات والنتائج الرقمية لقياس متغيرات البحث، باستخدام واعتماد مجموعة من المقاييس بعد أن تم ترتيبها وتهيتها وفق متطلبات واتجاهات البحث، حيث أُعتمد المدرج الخماسي لذلك، وكما مبينة في الملحق.
  2. وصف الاستبانة: عُدَّت المصدر الرئيس لقياس وتحليل التساؤلات والفرضيات واختبارها باتجاه تفصيل ( بطاقة الأداء المتوازن ) في فنادق الدرجة الممتازة ببغداد ومدى احتوائها وامكاناتها لتعزيز (المكانة التنظيمية ) فيها وحسب متغيرات البحث بالجانب النظري، قُسمت الاستبانة الى:
    - القسم الاول: يحتوي المعلومات التعريفية للمبجوثين وضم (5) أسئلة تخص ( النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل الدراسي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة ).
    - القسم الثاني: يحتوي على (16) فقرة تعبر عن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) ، و تضمن (4) أبعاد، البعد الأول (التعلم والنمو) ، البعد الثاني ( العمليات الداخلية) و البعد الثالث ( العملاء )، والبعد الرابع ( المالي ) ، وتضمن كل منهم (4) فقرات.
    - القسم الثالث: يحتوي على (17) فقرة تعبر عن المتغير التابع (المكانة التنظيمية) موزعة على (3) أبعاد، البعد الأول (السمعة التنظيمية ) تضمن (4 فقرات ) ، والبعد الثاني ( الهوية التنظيمية ) تضمن (9 فقرات، والبعد الثالث (النظرة الخارجية) وتضمن (4) فقرات.
- ليصبح المجموع الكلي (33) فقرة وسيتم اختبار صدقها وثباتها بواسطة برنامج SPSS v23.

### جدول (1) متغيرات البحث وابعادها الفرعية

متغيرات البحث	عدد الفقرات
X1	4
X2	4
X3	4
X3	4
X	16
Y1	4
Y2	9
Y3	4
Y	17
كل فقرات الاستبيان	33

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS23.

### سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة (Tahniyath Fatima a , Saïd Elbanna b,2020) بعنوان (بطاقة الأداء المتوازن في صناعة الضيافة والسياحة: الماضي والحاضر والمستقبل ) وتهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في سد هذه الفجوة الكبيرة من خلال دراسة 106 مقالة صحفية من أعلى التصنيفات حول BSC، منها 37 مقالة تتعلق بصناعة الضيافة والسياحة. وبذلك، فإن تسلط الدراسة الضوء على التركيز البحثي الذي تم وضعه حتى الآن على BSC وتفحص اتجاهاته والعلاقات بين وجهات نظره. كما أنه يوفر مدخلات قيمة لتحديد الفجوات التي تعيق حالياً BSC التطوير في صناعة الضيافة والسياحة، يمكن للصناعة أن تطور نفسها من خلال إدراج مفهوم الاستدامة في مقياس الأداء القياسي وتقييم مساهمته في الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. يوصي بفرص البحث المستقبلية التي تهدف إلى تحسين فهم وممارسة BSC إلى جانب البناء على موضوعات البحث الناشئة مثل الاستدامة السياحة وإدارة السياحة الجديدة.
2. دراسة كل من ( Ballester-Miquel, José Carlos , Pérez-Ruiz, Pilar , Hernández-Gadea, Javier ) (Palacios-Marqués, Daniel 2017) بعنوان (تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن في قطاع الفنادق من خلال القيادة التحولية والتمكين) الغرض الرئيسي من انشاء هذه الورقة هو ايجاد نموذج نظري يأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن من خلال القيادة التحولية والتعلم، في قطاع الفنادق الاربع

وخمس نجوم في مدينة فالنسبا بإسبانيا، تم تأكيد العلاقة بين متغيرات الدراسة وخلصت الى ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والقدرة على تعلمها سوف يكون مشروطا بوجود قيادة تحويلية وتمكين للأفراد العاملين.

**3. دراسة (Ghada Mohamed Khairat,2015) بعنوان منهج بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم قطاع صناعة الضيافة**  
تهدف هذه الورقة الى التعرف على مؤشرات الاداء الرئيسية في مجال صناعة الضيافة وتوجيه الوعي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالفنادق، بالإضافة الى ذلك يهدف البحث الى مناقشة كيف يمكن لمؤسسات الضيافة جني الفوائد من تطبيق قواعد (Bsc) ويوضح كيف يمكن لبطاقة الاداء المتوازن ان تحقق ميزة تنافسية ، وشملت عينة البحث مدراء اقليميين ومدراء عامين ومساعدتهم، وكشفت نتائج الدراسة بان العديد من مؤسسات الضيافة تطبق بالفعل مؤشرات (BSC) كما اظهرت النتائج بان المدراء لا زالوا يستخدمون الطرق المالية التقليدية لقياس اداء الفنادق واتضح ايضا من نتائج التحليل الاحصائي حول بُعد العملاء بالمرتبة الاولى كمستوى اهمية تلاءم البعد المالي ومن ثم بُعد العمليات الداخلية ومن بعده التعلم والنمو ، وهذا يدل على اهتمام الادارة بقياس الاداء وفق اعتبارات غير ملموسة.

**4. دراسة (Abhishek Sharma,2019) بعنوان (معنى العمل والمكانة التنظيمية المدركة واثرها في سلوك المواطنة)**  
تستكشف الدراسة الحالية تأثير معنى العمل والمكانة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الإداريين. أجريت الدراسة على 75 موظفاً إدارياً من المستوى المتوسط يعملون في منظمات مختلفة في الهند بمساعدة طريقة أخذ العينات المريحة. واستخدمت استبيانات موحدة لاستكمال هذا البحث. تم إجراء تحليل الارتباط ثنائي المتغير لتقييم العلاقة بين معنى العمل المدرك والهيبة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية. وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد المساهمة المباشرة لمعنى العمل والمكانة التنظيمية المدركة في سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الإداريين. أظهرت النتائج أن جدوى العمل والمكانة التنظيمية المدركة حققنا ارتباطا وثيقا. وقد أوضحت النتائج وجود تباين إيجابي معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية و وصف مدى أهمية التركيز على هذين البنيتين.

**5. دراسة ( Yilmaz Akgunduza Ovunc Bardakoglu 2015) بعنوان (اثر المكانة التنظيمية المدركة والهوية التنظيمية في تحديد نية الدوران بتوسيط التمكين النفسي)**

تناولت هذه الدراسة اتجاهات العاملين في الفنادق بتركيا اذ تم تطوير نموذج متكامل لتسليط الضوء على المكانة التنظيمية والهوية التنظيمية وأثرها في نية دوران العمل بتوسيط التمكين النفسي باستخدام عينة مكونة من (332) موظفا تم اجراء التحليل الاحصائي لإثبات هذه العلاقة من خلال تحليل استجابات العاملين بفنادق تركيا، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث.

وذلك من خلال ربط التدابير المختلفة على اساس السبب والنتيجة الذي يكون في بطاقة الاداء المتوازن. وبين ( البناء، 2013 : 20 ) بانها اداة رقابية وادارية توفر للمنظمات امكانية تقييم وتقويم ادائها الاستراتيجي بصورة مستمرة من خلال اعتمادها على مجموعة من المقاييس التي تتبلور ضمن اربعة محاور هي ( المالي، الزبون، العمليات، التعلم والنمو ) والتي تعبر عن رؤية المنظمة المستقبلية واستراتيجيتها من اجل تحقيق اهدافها المخطط لها. و اضاف ( Marcus & Cohen, 2017:229 ) بأنها نهج متعدد الأبعاد لقياس اداء المنظمات من خلال مجموعة العوامل الكمية والنوعية والرائدة والمتأخرة.

#### ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تم التأكيد على أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال مجموعة من النقاط يمكن اجمالها بالاتي ( الشهبان، 2014 :16-17 ) و (Wang & Chang; 2013):

1. تمكن المنظمة من تقوية العلاقة بين أنشطتها القصيرة المدى واستراتيجيتها المستقبلية.
2. بطاقة الاداء المتوازن هي الاساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة وهي تختلف عن المقاييس التقليدية التي تعتمد على المعايير المالية والاداء السابق فقط.
3. تقديم المساعدة في تطوير متطلبات المحاسبة لتحسين الاداء الشامل بما في ذلك الجودة واعادة التصميم وخدمة الزبائن.
4. يمكن عن طريقها تحديد المجالات التي تمكن الزبائن والمنظمة من تحقيق أهداف مشتركة فيها وبدقة فائقة.

#### المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

##### اولاً: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

ظهرت فكرت بطاقة الأداء المتوازن منذ بدايت التسعينات كمدخل أداء قياس متوازن شامل للتخلص من المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي فقط ثم تطور هذا المدخل بفضل كل من ( Kaplan & Norton ) بعد ما تمت الدراسة مع ( 12 ) منظمة في الولايات المتحدة الامريكية بهدف الوصول الى طرق متطورة لقياس الاداء فنتج عن ذلك ظهور بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة حديثة للقياس الاستراتيجي ضمن المنظور المالي وقد تعددت المفاهيم واختلفت في بعض جزئياتها تبعاً لتوجهات الباحثين والمختصين في هذا المجال، الا انها تنصب في مصب واحد أو تمثل رؤية واحدة تعكس مفهوم عام لبطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الاداء. حيث عرفها ( Horngren et al,2003: 447 ) بأنها تقوم بترجمة رسالة وحدة الأعمال واستراتيجيتها الى مقاييس اداء تعطي الاطار العملي لتنفيذ الاستراتيجية وهي تقوم بالتركيز على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية. اما ( Rohm & Halbach , 2005:1 ) عرفها بأنها نظام لإدارة الاداء يمكن أن يستعمل في أي منظمة لجعل الرؤيا والرسالة متوافقتان مع متطلبات الزبون وادارة وتقييم الاستراتيجية ومراقبة كفاءة العمليات وبناء القدرات التنظيمية وأن تقدم لجميع العاملين بطاقة تسمح بقياس النتائج المالية ، الزبون ، العاملين ، القدرات. في حين يرى ( Garrison, et al, 2010: 486 ) بأنها نظام تام ومتكامل من مقاييس الاداء التي تكون محددة ومصممة لتدعم الاستراتيجية الخاصة بالوحدة الاقتصادية ،



5. تعد وسيلة شاملة وتفاعلية لتحديد وربط المقاييس بين المنظمة والزبائن والعمليات الداخلية والموظفين بهدف تحقيق النجاح المالي على المدى الطويل وتحسين أداء النظام ككل.

6. تعمل على توسيع نطاق الاداء وترتكز على نتائج المنظمة من الداخل من حيث العمليات والشمولية.

**ثالثاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن**

تقدم بطاقة الاداء المتوازن مجموعة من الاهداف يمكن ذكرها كما يأتي ( دودين ، 2009 : 9 ) و ( Hahn & Figge, 2018: 929 ):

1. تربط بطاقة الاداء المتوازن الخطط السنوية والاستراتيجيات بين المدى قصير الاجل وال المدى بعيد الاجل.
2. توجه بطاقة الاداء المتوازن الوحدات الاقتصادية الى تركيز اهتمامها على المدى البعيد والقصير معاً بعد أن كان مقتصرأ فقط على المدى القصير الذي يقيس الاداء المالي.
3. تعد أداة لترجمة الاستراتيجيات الى الاعمال حيث تتضمن تخطيط استراتيجي لتحقيق الاهداف والغايات في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرة.
4. تحقق مفهوم اداري عميق للترابط بين تنفيذ القرارات والاهداف الاستراتيجية المرتبطة بها.
5. تقدم التوازن بين القياس والتقويم فالاشياء التي لايمكن قياسها مالياً من الممكن ان تكون ذات تأثير كبير في بقاء الوحدة الاقتصادية او فشلها.
6. يمكن تطبيقها على كافة المستويات الادارية مما يساعد في وضع اولويات لكل مستوى اداري و يتيح اداة اتصال توضح الاهداف الاستراتيجية لكافة العاملين في المنظمة.
7. تساعد في تحديد الجوانب الاجتماعية والبيئية المرتبطة استراتيجياً بالنجاح السوقي والمالي للوحدات الاقتصادية.

**رابعاً: أبعاد بطاقة الاداء المتوازن**

1. بعد رضا الزبائن: تحتاج المنظمة الى أن توجه اهتمامها لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن كونهم هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الارباح ويتضمن هذا البعد الاهداف ذات الصلة مع الزبائن والتي تضم مجموعة مؤشرات تعكس وضع الزبون بالنسبة للمنظمة مثل ( رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون، الحصة السوقية للقطاعات المستهدفة، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالعملاء، القدرة على جذب العميل، والربحية، ( AI-Otoum, et al,2013:153). ويرى (السعد وآخرون، 2012: 50) ان هذا البعد هو بعد يحدد من خلاله المديرين حصص السوق والزبائن في مجال الاعمال الذي تنافس فيه المنظمة وقياس ادائها في ضوء الحصص المستهدفة. ويعتبر تحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن هو بمثابة الهدف الرئيسي لهذا البعد وعادة ما يتطلب لمعرفة هذا المستوى هو الاهتمام باستطلاع آراء زبائن المنظمة ووجهات نظرهم حول منتجاتها او خدماتها ومدى تلبية لرغباتهم او متطلباتهم مع معرفة ما هو

طموح تلك الرغبات وما يتوقعوا من المنظمة في المستقبل القريب، (يوسف، 2005: 224).

2. بعد العمليات الداخلية: يقصد بها جميع الانشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة لتحقيق رضا الزبون واهدافها الاستراتيجية، (جبارة، 2000 : 49). و اشار ( Zizlavsky,2014:213 ) الى ان هناك مجموعة من الأنشطة والتي تعتبر أنشطة داخلية للمنظمة وهي:

- أ. الابتكار والتجديد: وهي عملية تتم بعد معرفة حاجات الزبائن ( الحاليين أو الجدد ) ويتم من خلال ذلك تطوير المنتج او ادخال منتج جديد.
- ب. الدورة التشغيلية: وتبدأ من استلام الطلبية من الزبون وتنتهي بتسليم المنتج الى الزبون وهذه العملية تظهر كفاءة وفاعلية وحدة الأعمال .
- ت. خدمات ما بعد البيع: وتتعلق بالعمليات الأخيرة مثل الضمان، الصيانة، معالجة العيوب بعد تسليم المنتج الى الزبون.

وحدد ( الحيزان، 2007 : 13 ) مجموعة من المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية وهي:

- أ. كفاءة دورة الانتاج: اي كلما ارتفعت كفاءة دورة الانتاج كلما انخفضت مدة الاستجابة للزبون وكذلك الانشطة التي لا تصيف اي قيمة.
- ب. الجودة: اي كلما ارتفع مستوى جودة العملية كلما ازدادت انتاجية العمليات الداخلية.
- ت. الانتاجية: وهي زيادة القدرة على خفض الانشطة التي (لا تصيف قيمة، كلف الانتاج، مستويات الخزين).

3. بعد التعلم والنمو: يحدد هذا البعد القدرات والمهارات الاساسية الواجب تلمينها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية لغرض غلق الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها ويمكن قياس هذا البعد عن طريق (الابتكار، تطوير العاملين، بناء الطاقة الضرورية، نقل المعرفة)، (شكور، 2010: 11). وكذلك يمثل هذا البعد قدرات العاملين والمهارات المتوفرة لاي منظمة تحاول ان تتميز من خلالها للوصول الى افضل العمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من الزبائن والمالكين، ( Horngren, et al,2003:451). فالمنظمات التي تركز على بعد التعلم والنمو تحتاج الى أنظمة صحيحة للعاملين لكي تسهل عملية دعمهم لتحقيق الاهداف وعند التخلي عن عمليات التعلم والنمو ستكون المنظمة غير قادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية ولغرض تحقيق التكيف الناجح عليها الاستمرار في تدريب العاملين على التقنيات الحديثة ونظم المعلومات من اجل تلبية متطلبات الزبائن المتجددة، (McWatters, et.al,2001:442). و اضاف ( المغربي، 2009: 23 ) بان هذا البعد يمكن المنظمات من ضمان قدرتها على التجديد كشرط اساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل بحيث تدرس ما يجب ان تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم واشباع حاجات

المستمر من قبل المنظمات تجاه المجتمع للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف للعاملين والمجتمع المحلي بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء وتقاس من خلال البعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الاخلاقي والبعد الإنساني. وبين (السعدون، 2017: 39) ان هذا البعد يركز على الاهتمام بمتابعة الخدمات التي تقدمها المنظمات لمجتمعاتها والتي تعزز من قيمتها ودورها في المحافظة على بيئة ومجتمع سليمين من خلال ممارستها لبعض الأنشطة التي تتعلق بأفرادها العاملين أو زبائنهم أو البيئة التي تحيط بها.

## ثانياً: المكانة التنظيمية

### 1. مفهوم المكانة التنظيمية

يرى ( Smlmts , 2001:1502 ) بأن المكانة التنظيمية ماهي الا مدى ادراك الشخص للصورة الخارجية التي يفكر بها الأشخاص الاخرين عن المنظمة التي يعتبر نفسه جزءاً منها، ويشير (chun,2005) بأنها مجموع القيم التي تكتسبها المنظمة نتيجة جهودها على المدى الطويل ، كما ان المكانة التنظيمية ترتبط ببعض القيم نظراً لبنيتها طويلة المدى وتمثل الشكل الذي تظهر به المنظمة امام جمهورها الخارجي (Huff&Kelly,2003) (Castro,et al;2006) (Dortak;2006). وعرفها ( Merguez & Strober,2007:635) بأنها السمعة المرموقة المستندة على أساس التآلق في الانجاز والطابع وغيرها من الامور حيث يمكن من خلال تعظيم المكانة الفردية للشخص المساهمة في تعظيم المكانة التنظيمية للمنظمة ككل. أما ( Ciftcioglu, 2010: 86) عرفها بأنها ترجمة على المستوى الفردي وتقييم لواقع المنظمة بالاستناد على المعلومات الخاصة للناس. و اشار ( Weakliem , et.al,2012:311 ) الى أنها جميع الاحداث التي تساعد في جذب الافراد العاملين والزبائن الى المنظمة بغض النظر عن جميع المزايا المادية وغير المادية التي يمكن ان تقدم لهم . واعتبرها (العابدي والحدراوي، 2020: 134) بأنها الاستراتيجية التي تقود المنظمة لإيجاد ميزة تنافسية وخلق ظروف مشجعة للبقاء والتطور.

### 2. أهمية المكانة التنظيمية

تلعب المكانة التنظيمية دوراً مهماً في حياة المنظمات يمكن تجسيد هذا الدور وكما يلي :-

أ. ان المستويات العالية من المكانة التنظيمية تساعد المنظمة على البقاء لان هذه المكانة ستخلق الثقة العالية لدى الادارة الحالية في المنظمة، ( Daveni,1990:123 ).

ب. ان المكانة التنظيمية ذات فائدة كبيرة تتجلى من خلال تحسين الثقافة التنظيمية لها حيث يكون تأثيرها مباشراً على الاتصال التنظيمي والمناخ التنظيمي للمنظمة، ( Carmeli,2004:315 ).

ت. ان مكانة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تشكيل تصورات الافراد اتجاه المنظمة وخاصة عندما يتعلق الامر بتقييم جاذبيتها بوصفها صاحب عمل محتمل، ( Sumanth & Cable, 2011:964 ).

الزبائن وتطوير تلك المعرفة الى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا الجانب على الثقافة المؤسسية للمنظمة والعلاقة بين التطور التاريخي للمنظمة ومستوى ادائها الخارجي، وفعالية ما ينفق على البحث والتطوير والاستثمار في التدريب ومنهجية تشجيع الابداع بين العاملين ونسبة المنتجات.

4. البعد المالي: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البعد هو تحقيق اقصى فائدة ربحية ممكنة أو ما يسمى تعظيم صافي اصول المالكين والمساهمين لذا يتطلب الوصول لهذا الهدف تحقيق مستويات اداء متميزة في الربح وتوفير السيولة النقدية في الأمد القريب والبعيد اضافة لتطوير هيكل التمويل في المنظمة، (يوسف، 2005: 228). ويرى ( AL Sheikh, 2007: 38 ) انه بالرغم من أهمية الاهداف غير الملموسة وتأثيرها في الاهداف طويلة الامد الا ان الهدف النهائي لاي منظمة هو تحقيق الاهداف المالية. وبين ( زويلف، ونور، 2005: 21 ) هذه الاهداف بأنها مجموعة الاهداف والمقاييس التي تركز على ارضاء المساهمين وهي ( الربحية ، العائد على رأس المال العامل ، صافي الدخل ، نمو المبيعات ، نمو التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل ). ويلاحظ ( Niven , 2006: 68 ) ان للمقاييس المالية دور مهم في تحديد الاداء المالي المتوقع بواسطة الخطط الاستراتيجية الموضوعية .

ب. مدى امكانية ملائمة الاهداف مع الغايات والمقاييس في كافة الابعاد لبطاقة الاداء المتوازن .

5. بعد البيئة الاجتماعي: ان اضافة هذا البعد نابع من سعي المنظمات الى تحقيق نتائج ايجابية لما بعد قياس وتحسين الاداء ومن اجل ضمان استدامة اعمالها وانشطتها وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية من خلال زيادة السمعة المرموقة لدورها في الحفاظ على بيئة المجتمع الذي تعمل من خلاله فضلاً عن دورها الاجتماعي اتجاه مجتمعها وهذا عكس نموذج متطور اخر عرف لاحقاً بنظام بطاقة الاداء المتوازن المستدام، ( الجنابي، 2017 : 367 ). و اضاف (المسعودي والسيد علي، 2016: 221) ان زيادة التشريعات الحكومية وجماعات الضغط (المنظمات غير الحكومية) وتأكيدها على قياس مؤشرات الاداء البيئي للمنظمات لبيان مدى تأثير انشطتها على النظم الطبيعية الحية وغير الحية كان وراء تطور نظام بطاقة الاداء المتوازن ليضاف اليه بعد خامس يشمل مقاييس خاصة بتحديد مؤشرات التأثيرات البيئية الناجمة عن اعمال المنظمات وربطها بالأهداف البيئية للمنظمة. وقد عرف بعد البيئة الاجتماعي بانه الالتزام المستمر من قبل منظمات الاعمال بالتصرف اخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف للقوى العاملة والمجتمع ككل، (ابراهيم، 2015: 4). و اضاف (الحرازي، 2019: 31) بأنه الالتزام

اعمالها مهنية، (Smith,2012:180). و اضاف ( Carmeli,2006:101 ) ان اي منظمة صغيرة ام كبيرة حكومية او خاصة تمتلك شخصية اعتبارية خاصة بها وهذه الشخصية مماثلة تماماً لشخصية الافراد ولهذا فإن كافة برامجها واعمالها تصب في بناء نظرة خارجية حسنة في البيئة التي تعمل بها فقد تعاضم الاهتمام بموضوع بناء الشخصية الاعتبارية للمنظمة في أذهان جماهيرها للمنظمات المعاصرة لما تقوم به من دور في تكوين الاداء واتخاذ القرارات وتشكيل الانطباعات السائدة لديهم حول المنظمة ويعد هذا من افضل المؤشرات المعبرة عن نجاح أو فشل هذه المنظمة لان هذا الانطباع يمثل مقياس قدرة الادارة على تحقيق قدرتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل به.

ح. الهوية التنظيمية:

يقصد بها الشخصية المميزة للمنظمة التي يتم ادراكها عن طريق القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج، ( عبدالستار، 2013: 106 ). وكذلك عرفت بأنها شعور الافراد بتقدير المنظمة لمساهماتهم وانجازاتهم مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمنظمة، ( السيد بكر، 2018: 45 ). وأشار ( الغزالي والخزاعي، 2016: 75 ) الى ان الهوية التنظيمية تتكون من بعدين هما البعد المعرفي والذي يعكس الخصائص المشتركة بين الفرد والمنظمة اي المدى الذي يرى من خلاله الفرد نفسه على انه ينتمي الى مجموعة معينة وتتجلى اهمية هذا البعد في انه يحدد الحدود الفاصلة بين داخل المجموعة وخارجها والتي تساعد العاملين من اجل انجاز التصنيف الذاتي اما البعد الآخر وهو البعد المؤثر أو العاطفي والذي يتضمن مشاعر الفخر بالانتماء الى المنظمة وهو أمر مهم في خلق الصورة الإيجابية عن المنظمة. و اضاف ( Ashforth,etal,2008:325 ) الى انه كلما ازدادت قوة الهوية بين الفرد ومنظمتها فأنها لا تؤثر فقط على الصفات المعرفية والعاطفية فحسب وانما على سلوك المواطنة التنظيمية.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: أهمية متغيري البحث

#### 1. بطاقة الأداء المتوازن

أ. **التعلم والنمو:** اظهرت النتائج لهذه الفقرة الأهمية النسبية (95.29%) اذ سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (4.765) الذي يقع ضمن الفترة (4.2 إلى 5) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجه نحو الاتفاق بشدة، وانحراف معياري (0.618)، مما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص (التعلم والنمو).

ب. **العمليات الداخلية:** بلغت قيمتها (94.85%) اذ سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (4.745) الذي يقع ضمن الفترة (من 4.2 إلى 5) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجه نحو الاتفاق بشدة، وانحراف معياري (0.586)، مما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص (العمليات الداخلية).

وأضاف (Parker, Hartley, 1991:56) أهمية اخرى للمكانة التنظيمية تتلخص بالآتي:

أ. تنمي المكانة التنظيمية استعداد الجماهير للتريث قبل اصدار الحكم على المنظمة في اوقات الازمات حتى يتسنى للفائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها .

ب. تساعد المكانة التنظيمية المنظمة في اجتذاب افضل العناصر للعمل بها.

ت. تدعم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية .

ث. تعمل على اقناع الهيئات المالية باستثمار اموالها في المنظمة.

ج. تساعد في دعم الجهود التسويقية للمنظمة .

### 3. ابعاد المكانة التنظيمية

أ. السمعة التنظيمية:

يرى (Gory,1999:30) ان السمعة التنظيمية تتشكل بناءً على مدركات اصحاب المصلحة لأعمال محددة للمنظمة الى المدى الذي يجعل هذه الصورة تؤثر في ردود فعل اصحاب المصلحة لأعمال محددة للمنظمة وعلى هذا الأساس فالمنظمات مطالبة بأن تدير صورتها الذهنية لتتمكن من خلق السمعة التنظيمية الايجابية او حتى المثالية التي من شأنها ان تحقق ميزة على منافسيها وحصة سوقية وان تجذب الزبائن والعاملين الأكفاء والمستثمرين. و اضاف (Carmeli,etal,2006:101) ان السمعة الطيبة هي احدى الدعائم الرئيسة التي يقوم عليها كيان المنظمة فالسمعة المشرفة هي التي تخلق المناخ المناسب لإقبال الجمهور على التعامل معها وجذب أفضل العناصر للعمل فيها وسعادة العاملين بالانتماء اليها وبذلك يزداد نجاحها وتنمو انشطتها وتصبح قادرة على مواجهة اي منافسة حالية كانت أو مرتقبة حيث بين (Ciftciojlu,2010:86) ان السمعة التنظيمية لها تأثير كبير في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين وهي مقياس مدى التزامهم وولائهم بالعمل. اما ( Smith,2012:2 ) أشار الى ان السمعة التنظيمية عبارة عن الأمور المادية الملموسة التي يمكن تحقيقها بالعمل الجاد وليس عن طريق الممارسات والأفعال التجميلية التي تجمل سمعة المنظمة وتحسن صورتها لذلك لا بد من التعامل مع سمعة المنظمة بعناية وحرص عن طريق برامج فعالة لتعالج نقاط الضعف مع بذل الجهود المهنية للحفاظ على السمعة الطيبة التي يتم التوصل اليها.

ب. النظرة الخارجية للمنظمة:

لا يمكن لأي منظمة أن تتجح الا من خلال كسب رضا جمهورها وعلى هذا الأساس يجب عليها ان تقوم بواجبها الاجتماعي اتجاه جماهيرها على أكمل وجه لكسب ثقتهم واحترامهم وتعاملهم معها مما يساعد على اتسام اعمال المنظمة بالصدق والامانة والعدل والانصاف وان تتلاءم اعمالها مع اقوالها والافقت ثقة جمهورها الداخلي والخارجي فالصدق خير اعلان عن المنظمات وعامل اساسي في بناء شخصيتها ولذلك ينبغي ان تراعي المنظمات المهمة تعزيز مكانتها الخارجية في المجتمع الداخلي ومع جمهورها الخارجي عليها ان تهتم بالقيم الاخلاقية العالية في تصرفاتها وان تكون



ت. **العلاء:** اظهرت قيمة الأهمية النسبية (96.89%) اذ سجل الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.85) الذي يقع ضمن الفترة (4.2 إلى 5) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجهة نحو الاتفاق بشدة ، وانحراف معياري (0.407)، مما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص (العلاء).

ث. **البعد المالي :** بلغت قيمة الأهمية النسبية (96.65%) اذ سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (4.833) الذي يقع ضمن الفترة (4.2 إلى 5) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجه نحو الاتفاق بشدة ، وانحراف معياري (0.423)،

بما يشير الى مدى تجانس الاجابات بخصوص (البعد المالي) .  
لذلك يتبين من الجدول ( 2 ) أن قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير (بطاقة الأداء المتوازن) بلغت (4.797) ضمن الفترة (4.2 إلى 5) وهذا يعني بان اجابات العينة متجهة نحو الاتفاق بشدة ، وبانحراف معياري (0.509) ، في حين سجلت الأهمية النسبية (95.92 % ) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات ( بطاقة الأداء المتوازن).

جدول(2) مستوى أهمية المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	مستوى استجابة أفراد العينة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المتغيرات	الرمز
الثالث	عالية جدا	95.29	0.618	4.765	التعلم والنمو	X1
الرابع	عالية جدا	94.85	0.586	4.745	العمليات الداخلية	X2
الأول	عالية جدا	96.89	0.407	4.845	العلاء	X3
الثاني	عالية جدا	96.65	0.423	4.833	البعد المالي	X4
المستقل	عالية جدا	95.92	0.509	4.797	بطاقة الأداء المتوازن	X

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

فقرات هذا المحور، حيث سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (4.843) الذي يقع ضمن الفترة (4.2 إلى 5) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجه نحو الاتفاق بشدة ، وانحراف معياري (0.399).  
وعليه يظهر الجدول ( 3 ) أن قيمة الوسط الحسابي ( المكانة التنظيمية ) بلغت (4.832) الذي يقع ضمن الفترة (4.2 إلى 5) وهذا يعني بان اجابات العينة متجه نحو الاتفاق بشدة ، وبانحراف معياري (0.449) ، والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير ، في حين سجلت الأهمية النسبية (96.62%) وهي نسبة عالية تبين اتفاق عينة البحث على محاور (المكانة التنظيمية).

2. **المكانة التنظيمية:**  
أ. **السمعة التنظيمية:** اظهرت قيمة الأهمية النسبية ( 96.57 % ) هي قيمة مرتفعة تبين الاتفاق الحاصل لعينة البحث على معظم الفقرات، اذ سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (4.83) الذي يقع ضمن الفترة (4.2 إلى 5) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجهة للاتفاق بشدة، وانحراف معياري (0.481).  
ب. **الهوية التنظيمية :** بلغت قيمة الأهمية النسبية (96.49) اذ سجل الوسط الحسابي لهذا المحور (4.824) الذي يقع ضمن الفترة (4.2 إلى 5) وهذا يعني بأن اجابات العينة متجه نحو الاتفاق بشدة ، وانحراف معياري (0.468).  
ت. **النظرة الخارجية:** بلغت قيمة الأهمية النسبية ( 96.8%) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم

جدول ( 3 ) مستوى أهمية المتغير التابع المكانة التنظيمية

الترتيب	مستوى استجابة أفراد العينة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	المتغيرات	الرمز
الثاني	عالية جدا	96.57	0.481	4.83	السمعة التنظيمية	Y1
الثالث	عالية جدا	96.49	0.468	4.824	الهوية التنظيمية	Y2
الأول	عالية جدا	96.80	0.399	4.843	النظرة الخارجية	Y3
التابع	عالية جدا	96.62	0.449	4.832	المكانة التنظيمية	Y

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V23.

معامل الارتباط (\*0.42) ليوضح ذلك الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث.  
وبلغت قيمة F المحتسبة (12.832) وهي معنوية ، أي بروز تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير (التعلم والنمو) بتعزيز المكانة التنظيمية) ، وهذا يعني قبول الفرضية الثانوية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية ( يوجد تأثير بين

ثانيا: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير:  
اظهرت نتيجة اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بينهما (انموذج الانحدار الخطي البسيط ) على وفق الجدول ( 3 ) كالاتي:  
1. قبول الفرضية الثانوية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ، وبنسبة ثقة (95 %)، إذ سجلت قيمة

عليه سجلت قيمة معامل التحديد ( 0.38% ) التي تشير الى نسبة تأثير ومساهمة (العملاء) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية).

4. قبول الفرضية الثانوية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة ثقة (95 %)، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (\*0.47) ليرسخ ذلك الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث.

وبلغت قيمة F المحتسبة (16.64) وهي معنوية ، أي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير (البعد المالي) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية) ، وهذا يعني قبول الفرضية الثانوية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية ( يوجد تأثير بين المتغيرين ) ، وعليه سجلت قيمة معامل التحديد ( 0.22% ) التي تشير الى نسبة تأثير ومساهمة (البعد المالي) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية).

5. قبول الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة ثقة (95 % ) ، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (\*0.52) وهي معنوية ليرسخ الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث.

وبلغت قيمة F المحتسبة (22.52) وهي معنوية ، أي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير (بطاقة الأداء المتوازن) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية) ، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية ( يوجد تأثير بين المتغيرين ) ، عليه سجلت قيمة معامل التحديد ( 0.28 % ) التي تشير الى نسبة تأثير ومساهمة (بطاقة الأداء المتوازن) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية).

(المتغيرين) ، عليه سجلت قيمة معامل التحديد ( 0.18% ) التي تشير الى نسبة تأثير ومساهمة (التعلم والنمو) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية).

2. قبول الفرضية الثانوية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ، وبنسبة ثقة (95 %)، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (\*0.36) ليرسخ ذلك الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث.

وبلغت قيمة F المحتسبة (8.541) وهي معنوية ، أي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير (العمليات الداخلية) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية) ، وهذا يعني قبول الفرضية الثانوية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية ( يوجد تأثير بين المتغيرين ) ، عليه سجلت قيمة معامل التحديد ( 0.13% ) التي تشير الى نسبة تأثير ومساهمة (العمليات الداخلية) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية).

3. قبول الفرضية الثانوية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة ثقة (95 %)، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (\*0.62) ليرسخ ذلك الارتباط بينهما على وفق آراء عينة البحث.

وبلغت قيمة F المحتسبة (30.61) وهي معنوية ، أي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لمتغير (العملاء) بـ(تعزيز المكانة التنظيمية) ، وهذا يعني قبول الفرضية الثانوية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية ( يوجد تأثير بين المتغيرين ) ،

جدول ( 4 ) نتائج اختبار الفرضية الارتباط والتأثير لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المكانة التنظيمية

التفسير	F- test			معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط بيرسون r	المتغيرات	
	القيمة الاحتمالية sig.	الجدولية	المحتسبة			المستقل	المعتمد
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول الفرضية الثانوية الأولى وعليه يوجد تأثير	0.000	3.99	12.832	0.18	0.42*	المكانة التنظيمية	التعلم والنمو
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول الفرضية الثانوية الثانية وعليه يوجد تأثير	0.000		8.451	0.13	0.36*	المكانة التنظيمية	العمليات الداخلية
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول الفرضية الثانوية الثالثة وعليه يوجد تأثير	0.000		30.61	0.38	0.62*	المكانة التنظيمية	العملاء
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول الفرضية الثانوية الرابعة وعليه يوجد تأثير	0.000		16.64	0.22	0.47*	المكانة التنظيمية	البعد المالي
وجود الارتباط المعنوي وبالتالي قبول لفرضية الرئيسية الأولى والثانية وعليه يوجد تأثير	0.000		22.52	0.28	0.52*	المكانة التنظيمية	بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

المحتسبة (7.45) وهي معنوية لكونها اكبر من F الجدولية البالغة (2.52) وقيمة معامل التحديد (0.11%)  
 3. توجد علاقة بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة و البعد الثالث ( النظرة الخارجية ) للمتغير التابع اذ بلغت قيمة F المحتسبة (14.64) وهي معنوية لكونها اكبر من F الجدولية البالغة (2.52) وقيمة معامل التحديد (20%)  
 4. توجد علاقة بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة و المتغير التابع ( المكانة التنظيمية ) اذ بلغت قيمة F المحتسبة (21.52) وهي معنوية لكونها اكبر من F الجدولية البالغة (2.52) وقيمة معامل التحديد (0.27%).

**1. اختبار الانحدار المتعدد**  
 تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة وتحديد تأثير أبعاد (بطاقة الأداء المتوازن) مجتمعة بالظاهرة المدروسة (تعزيز المكانة التنظيمية) وأبعاده، وكانت النتائج وفق الجدول (5) كالآتي:

1. توجد علاقة بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة و البعد الأول ( السمعة التنظيمية ) للمتغير التابع اذ بلغت قيمة F المحتسبة (10.90) وهي معنوية لكونها اكبر من F الجدولية البالغة (2.52) وقيمة معامل التحديد (0.16%) التي تبين نسبة التأثير والمساهمة.
2. توجد علاقة بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة و البعد الثاني ( الهوية التنظيمية ) للمتغير التابع اذ بلغت قيمة F

جدول ( 5 ) نتائج اختبار الفرضية الارتباط والتأثير لبطاقة الاداء المتوازن في تعزيز المكانة التنظيمية

التفسير	F- test			معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط بيرسون r	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
	القيمة الاحتمالية .sig	الجدولية	المحتسبة				
وجود الارتباط المعنوي وعليه يوجد تأثير بين ابعاد المتغير المستقل والبعد الاول للمتغير التابع	0.000	2.52	10.90	0.16	0.40*	السمعة التنظيمية	التعلم والنمو العمليات الداخلية العملاء البعد المالي
وجود الارتباط المعنوي وعليه يوجد تأثير بين ابعاد المتغير المستقل والبعد الثاني للمتغير التابع	0.000	2.52	7.45	0.11	0.34*	الهوية التنظيمية	التعلم والنمو العمليات الداخلية العملاء البعد المالي
وجود الارتباط المعنوي وعليه يوجد تأثير بين ابعاد المتغير المستقل والبعد الثالث للمتغير التابع	0.000	2.52	14.64	0.20	0.45*	النظرة الخارجية	التعلم والنمو العمليات الداخلية العملاء البعد المالي
وجود الارتباط المعنوي وعليه يوجد تأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	0.000	2.52	21.52	0.27	0.52*	المكانة التنظيمية	التعلم والنمو العمليات الداخلية العملاء البعد المالي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أ. النتائج:

5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والمكانة التنظيمية
6. أكدت النتائج ان المتغيرات المستقلة الثانوية لها تأثيرا في أبعاد المتغير التابع ( السمعة التنظيمية، الهوية التنظيمية، النظرة الخارجية ).

#### ب. الاستنتاجات:

1. تساهم بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة مجموعة العوامل الكمية والنوعية والرائدة لقياس أداء المنظمات في جذب الأفراد العاملين الزبائن الى المنظمات وبالتالي تعزيز المكانة التنظيمية.

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التعلم والنمو و المكانة التنظيمية
2. يوجد تأثير ذو معنوي دلالة احصائية بين العمليات الداخلية والمكانة التنظيمية
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين العملاء والمكانة التنظيمية
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين البعد المالي والمكانة التنظيمية

### توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

### تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

### موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

### شكر وتقدير:

لا احد.

## References:

1. Ibrahim, Qadri Othman, 2015, Athar Al-Mas'ooliyah Al-Ijtima'iyah Fi Al-Adaa, An Applied Study on Syrian Joint Stock Companies, PhD Dissertation, University of Damascus, Syria.
2. Al-Binaa, Azhar Redha Abdul Sada, 2013, Dawr Bitaqat Al-Adaa Al-Mutawazin Fi Tahseen Al-Adaa Al-Istrategi, A Study Submitted to the Higher Institute for Accounting and Financial Studies, Higher Diploma, and University of Baghdad.
3. Jabara, Sayed Mohammed Ali, 2000, Tasjeem Nizam Taqyeem Al-Adaa Fi Al-Masaref Al-Tijariyah, PhD Dissertation Submitted to the College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University.
4. Al-Janabi, Akram Salem, 2017, Al-Idarah Al-Istrategiyah Wa Tahadiyat Al-Qarn Al-Wahid Wal-Ishreen, 1st Edition, Amman – Jordan, Dar Amjad for Publishing and Distribution.
5. Al-Harazi, Salwa Mohammed Ali, 2019, Athar Al-Maqdurat Al-Jawhariyah Fi Tahqeeq Al-Tamayuz Al-Tanzimi Min Khilal Idarat Al-Ma'rifah, A Field Study in Yemeni Private Universities, University of Science and Technology, Yemen.
6. Al-Haizan, Osama Bin Mohannad, 2007, Taqyeem Miqyas Al-Adaa Al-Mutawazin Ka-Adat Li-Idarat Al-Adaa Al-Istrategi, Journal of the College of Business Administration, King Saud University, Saudi Arabia.

2. تسعى الإدارة الى ادخال تقنيات حديثة لتدريب الافراد العاملين.
  3. تطبق المنظمة تجارب عالمية بخصوص العمليات الداخلية والمتمثلة بإنتاج الخدمة.
  4. تتبع المنظمات موضوع البحث مقياس خاص برضا الزبائن.
  5. تتبع الإدارة سياسة تحسين استعمال الاصول الموجودة بالمنظمة.
  6. تبحث المنظمة عن اكتشاف افكار جديدة لإنتاج وتطوير الخدمات.
  7. اتفق أفراد عينة البحث أن للإدارة رؤية ورسالة واضحة ولديها اليات ووسائل لمحاربة الشائعات .
  8. تشتمل برامج التعلم لدى الإدارة على دورات تدريبية وورش وندوات ذات موضوعات جديدة.
  9. تستخدم المنظمة احدث وسائل التكنولوجيا في انتاج الخدمات.
  10. تأخذ الإدارة برأي الزبائن بخصوص جميع الخدمات المقدمة لهم ،وتتبنى برامج الابداع والابتكار بتقديم خدماتها.
  11. تسعى المنظمة الى انتاج الخدمات وفق معايير عالمية بالجودة.
  12. تصحح المنظمة صورتها الخارجية امام جمهورها اذا ما تعرضت للشويه ، وتمد جسور التواصل مع الزبائن.
- ### ت.التوصيات
1. العمل على استخدام مختلف التقنيات والاساليب والادوات لتطوير الفنادق المبحوثة، وتوفير قاعدة بيانات عن جميع زبائنها.
  2. ادخال التقنيات الحديثة لتدريب الافراد العاملين في الفنادق وتنمية قدراتهم وسلوكياتهم.
  3. العمل على تلبية احتياجات الضيوف وفق معايير الجودة المعتمدة عالميا.
  4. الأخذ برأي الضيوف بخصوص جميع الخدمات المقدمة لهم، ليشعرون بالارتياح التام عند تكرارهم الزيارة ، ويجاد الحلول لجميع المشاكل.
  5. العمل على اتباع الإدارة لسياسة تحسين استعمال الاصول الموجودة لديها، من خلال خيارات مالية عديدة في حالة الحاجة اليها.
  6. الالتزام بتخفيض التكاليف لأقصى حد ممكن.
  7. الالتزام بعادات وتقاليد المجتمع من ناحية انتاج الخدمات وتسويقها.
  8. ديمومة برامج التدريب الخاصة بالعاملين، مع توفير أساليب وأنظمة لتحفيز العاملين.
  9. الاستمرار بتقديم الخدمات بجودة عالية وفق معايير عالمية بالجودة.
  10. الاهتمام بصورة المنظمة الخارجية امام الجمهور من خلال الدعاية والاعلان وتعريفهم بقيم وثقافة الفنادق.

- Al-Karkh Al-Oula, Baghdad, Journal of the College of Physical Education.
15. Al-Ghazali, Fadhel Radhi Ghabash, and Al-Khazaei, Saddam Kadhim Mohammed, 2016, Dawr Al-Qiyadah Al-Ruhiyah Fi Ta'zeez Al-Tamathul Al-Tanzimi, An Analytical Study in the Al-Abbas Holy Shrine, Journal of Al-Qadisiyah for Administrative and Economic Sciences, Vol. 18, Issue 4.
  16. Al-Masoudi, Haider Ali, and Al-Sayed Ali, Hibatullah Mustafa, 2016, Isti'mal Bitaqat Al-Adaa Al-Mutawazin Al-Mustadamah Li-Taqyeem Al-Adaa Al-Istrategi Al-Mustadam, Journal of the College of Administration and Economics, University of Karbala, Issue 109, 195.
  17. Al-Maghribi, Abdulhamid Al-Fattah, 2009, Qiyas Al-Adaa Al-Mutawazin: Al-Madkhal Al-Mu'asir Li-Qiyas Al-Adaa Al-Istrategi, Mansoura University, Faculty of Commerce, Egypt.
  18. Youssef, Mohammed Mahmoud, 2005, Al-Bo'd Al-Istrategi Li-Taqyeem Al-Adaa Al-Mutawazin, Arab Organization for Administrative Development, Cairo.
  19. Horngren, Charles T., Datar, SriKant M, Foster, Gerge, Cost Accounting, a Management Emphasis, Prentice Hall, 2003.
  20. Rohm, H., Halbach L., Developing and Using Balanced Scorecard Performance, 2005, [WWW.ag.K.edu/equine/Balancing.pdf](http://WWW.ag.K.edu/equine/Balancing.pdf).
  21. GARRISON, RAY H. et al, Managerial Accounting, 13ed, New York, 2010.
  22. Marcus, Alfred A. and Cohen, Anne N., Management Strategy: Achieving Sustained competitive advantage, 3ed, New York – USA, Mc Graw- Hil Education.
  23. Hahn, T., & Figge, F. Why architecture does not matter: On the fallacy of sustainability balanced scorecards, journal of Business Ethics, 150 (4), 2018.
  24. Al- Otoum , et al, the Role of Balanced Scorecard Indicators in Enhancing the Marketing Performance of dairy industries in Jordan , European Journal of Business and Management , Vol.5,No.6, 2013 .
  7. Doudin, Ahmed Youssef, 2009, Mu'awaqat Isti'mal Bitaqat Al-Adaa Al-Mutawazin Fi Al-Bunouk Al-Tijariyah Al-Urduniyah, Al-Zarqa Journal for Research and Human Studies, Vol. 9, Issue 2.
  8. Zwelif, Inaam Mohsen, and Noor, Abdul Nasser, 2005, Ahamiyat Isti'mal Bitaqat Al-Adaa Al-Mutawazin Fi Taqyeem Al-Adaa, An Applied Study on a Sample of Jordanian Banks, Jordanian Journal of Business Administration, Vol. 1, Issue 2.
  9. Al-Saad, Muslim Alawi, and Manhal, Mohammed Hussein, and Al-Abadi, Hashem Fawzi, 2012, Bitaqat Al-Alamat Al-Mutawazinah: Madkhal Lil-Idarah Al-Mustadamah, Beirut – Lebanon, Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah for Publishing and Distribution.
  10. Al-Saadoun, Huda Moayed Hatem, 2017, Isti'mal Bitaqat Al-Adaa Al-Mutawazin Fi Taqyeem Al-Adaa Al-Istrategi, Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiyah.
  11. Al-Sayed Bakr, Suzanne Fouad, 2018, Dirasat Ittijahat Nahw Asaleeb Idarat Al-Intebaa Wa Atharuha Ala Al-Hawiyah Al-Tanzimiyah Bayn Al-Aamilin Al-Idariyin Fi Jami'ah Al-Azhar, Arab Journal of Administration.
  12. Al-Shahwan, Raed Mohammed Hamed, 2014, Athar Isti'mal Bitaqat Al-Adaa Al-Mutawazin Fi Ta'zeez Al-Ibda' Al-Taswiqi, A Case Study – Ministry of Tourism and Antiquities of Jordan, Master's Thesis in Business Administration.
  13. Al-Aabedi, Hashem Fawzi, and Al-Hadraawi, Baqer Khadhir, 2020, Al-Ghomoud Al-Istrategi Wa Dawruhu Fi Tahqeeq Al-Makana Al-Tanzimiyah Li-Munazzamat Al-A'mal, An Applied Study in Al-Bashir Shopping Center, Najaf, International Journal of Scientific Studies, Vol. 5/07.
  14. Abdul Sattar, Majid Abdulilah, 2013, Al-Quwah Al-Tanzimiyah Wa Alaqqat'ha Bil-Hawiyah Al-Tanzimiyah Lada Mudara' Al-Madaris Al-I'dadiyah Fi Mudiriyat Tarbiyat



- External Prestige and Performance by Corporate Reputation Review, vol.6, NO. 4, 2004.
35. Daveni, Richard. A, Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy by Organization Science, Vol.1, NO.2, 1990.
36. Parker, D, & Hartley, K, Organizational status and Performance: The Effects on Employment, Applied Economics, 23 (2), 1991.
37. Carmeil , Abraham, & Gilat , Gershon & Weisberg, Jacob, Perceived External Prestige , Organizational Identification and Affective Commitment : A Stakeholder Approach by Corporate Reputation Review , VOL ( 9 ) No ( 2 ), 2006 .
38. Smith, Christine L, the Perception of Organizational Prestige and Employee Engagement Thesis to Department of Psychology, Colorado State University, 2012.
39. Ashforth, B.E, Harrison, S.H, and Corley, K.G, Identification in Organizations: An Examination of four Fundamental questions Journal of Management, 34 (3), 2008.
40. Tahniyath Fatima a &, Saïd Elbanna b, balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future, International Journal of Hospitality Management 91, 2020.
41. Ballester-Miquel, José Carlos &etal, Implementation of the Balanced Scorecard in the Hotel Sector through Transformational Leadership and Empowerment, Mult. J. Edu. Soc & Tec. Sci. Vol. 4 N° 1 (2017).
42. Ghada Mohamed Khairat,2015, The Balanced Scorecard Approach as a Tool for Performance Evaluation in the Hospitality Industry, Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality Volume 12 - Dec 2015 - No 2 - Pages: (135: 158).
43. Abhishek Sharma,2019, MEANINGFULNESS OF WORK AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL PRESTIGE AS PRECURSORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
25. Zizlavsky.O, the balanced scorecard: Innovative Performance measurement and management control system, Journal of technology management &innovation, Vol.9, No.3, 2014.
26. Horngren, Charles T, & Datar, Srikant M. & Foster, George, Cost accounting, a management emphasis, Prentice Hall, 2003.
27. AL Shaikh, Ali, Performance Evaluation by Using Balanced Scorecard Approach, analytical study in Palestinian Tele – communication Corporations, Master Thesis, Collage of commerce, Eslamic University, 2007.
28. Niven, Paul R., and Balanced Scorecard Step – by – Step: Maximizing Performance and Maintaining result, USA: John Wiley & Sons, Inc, 2006.
29. Smidts , Ale & Pruyn, AD TH .H & Van Riel, Cees B. M, The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification by Academy of Management Journal, Vol.49,No.5, 2001.
30. Weakliem, David L & Gauchat, Gordon &Wright, Bradley R.E. Sociological Stratification: Change and Continuity in the Distribution of Departmental Prestige 1965 – 2007 by Springer Science & Business Media, 2012.
31. Melguizo, Tatiana & Strober, Myra H, Faculty Salaries and The Maximization of Prestige ,by Rese arch in Higher Education , Vol. 48. No.6, Springer Science, Business Media. 2007.
32. Ciftcioglu, Aydem, Exploring the Role of Perceived External Prestige in Employees Emotional Appeal: Evidence from a Textile Firm by Business and Economics Research Journal, Vol.1, No.4, Henry Stewart Publications, 2010.
33. Sumanth, J.J, and Cable, D. M, Status and Organizational Entry: How Organizational and Individual Status affect justice Perceptions of hiring systems, Personnel Psychology, 64 (4), 2011.
34. Carmeil, Abraham, The Link between Organizational Elements, Perceived

- collectivist societies: A sevennation study, *Organization Science*, 14(1), 81-90.
47. De Castro, G. M., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2006). Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. *Journal of business ethics*, 63(4), 361-370.
48. Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322-338.
49. Wang, Y., Li, Y., Jan, C. & Chang, K. (2013). Evaluating firm performance with balanced scorecard and data envelopment analysis. *WSEAS transactions on Business and Economics*, 10(1), 24-39.
- BEHAVIOR, *Humanities & Social Sciences Reviews*, Vol 7, No 1, 2019, pp 316-323.
44. Yilmaz Akgunduza Ovunc Bardakoglu (2015) the impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment, *Current Issues in Tourism*, 2015.
45. Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
46. Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus