



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة
□ الاقتصادية الجزائرية
دراسة مجموعة من المؤسسات بـ برج بوعريريج

تحت إشراف:

د/ سلطاني عادل

إعداد الطلبة:

❖ مهني نسرين

❖ كراش يسرى

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
		رئيسا
سلطاني عادل		مشرفا
		ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التشكرات

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على معلم البشر، وعلى أله وصحبه أجمعين. أولاً وقبل كل شيء، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى من يعجز اللسان عن إيجاد العبارات المناسبة لشكره، إلى من سدد خطانا وأنار طريقنا، إلى واهبي الحياة، إلى رب العزة جل جلاله.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الغالي "سلطاني عادل"، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة والثمينة طوال مراحل إنجازنا لهذا العمل، إلى الذين كانوا عوناً لنا، في بحثنا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا. وجميع أساتذة الكلية إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر، شعبة علوم التسيير، قسم إدارة مالية، وبالأخص دفعة 2021. وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المترشحين المقبلين على التخرج.

مهني نسرين

كراش يسرى

إهداء

الحمد لله كثيرا مباركا على العلم الذي وهبنا إياه، اللهم لك الحمد بما يليق بجلال
عرشك وعظيم سلطانك.

إلى نور الإبصار سيدي وحببي وقرّة عيني محمد صلى الله عليه وسلم

يسرني أن أهدي عملي المتواضع إلى الشمعة التي أنارت دربي، وضعت بكل ما
استطاعت لإسعادي إلى التي حملتني تسعة أشهر وسهرت على راحتي وتربيتي
لتوصلني إلى بر الأمان، إلى نبع العج والعنان وسندي المتين الذي كلما احتجته
أجده، إلى التي لا يمل اللسان عن ذكرها

إليك أمي..... إليك أمي..... إليك أمي

إلى أعز إنسان حفظه الله من كل سوء

إلى أجمل كلمة ينطق بها اللسان روح جدتي الطاهرة رحمها الله

إلى النبراس جدي العزيز أطال الله في عمره

إلى ساعدي في الدنيا زهرة البيت وريحانها خالتي منال

كما أهدي عملي إلى أخوالي وخالتي وأولادهم أدامهم الله نعمة في حياتي

إلى من جمعني بهم الحياة صديقاتي: إيمان، عفاف، خولة، شيما، سارة، أمينة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى.

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا في كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولا إله
إلا أنت.

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى أغلى ما أملك في الوجود، إلى أطيب نعمتين أهداهما إلينا الخالق، إلى من
أعطاني عمرهما دون جحود.

إليكما أمي وأبي أهدي هذا العمل أطل الله في عمركما سبحانه المعبود.

إلى الشموع التي أنارت لي مشواري أخي وأختي العزيزين حفظهما الله.

إلى كل الأقارب والأصدقاء والزلاء بدون استثناء

إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة طيبة.

يسرى

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة والاهمية التي توليها المؤسسات الناشطة ببرج بوعريريج لاستخدام البطاقة لذلك الغرض، حيث اوضحت الدراسة الية عمل البطاقة في تحقيق ذلك، حيث تضم اربعة ابعاد مرتبطة ببعضها البعض من خلال علاقات سبب ونتيجة تصب كلها في تحقيق الهدف المالي للمؤسسة، و تناولت الدراسة في جانبها التطبيقي اجراء استبيان حول مجموعة من المؤسسات الناشطة ببرج بوعريريج.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الاداء المالي يسمح بتحسين عملية التقييم وترشيد عملية اتخاذ القرار. كما اظهرت الدراسة ان المؤسسات الناشطة ببرج بوعريريج لا تولي اهمية لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن.

Résume :

Cette étude vise à clarifier le rôle du tableau de bord prospectif dans l'amélioration de la performance financière de l'établissement et l'importance attachée par les établissements actifs à Bordj Bou Arreridj à l'utilisation de la carte à cet effet. Dans la réalisation de l'objectif financier de l'établissement, l'étude, dans son aspect pratique, a porté sur la réalisation d'un questionnaire auprès d'un groupe d'institutions actives à Bordj Bou Arreridj.

Les résultats de l'étude ont montré que l'utilisation du tableau de bord prospectif dans le processus d'évaluation de la performance financière permet d'améliorer le processus d'évaluation et de rationaliser le processus décisionnel. L'étude a

également montré que les institutions actives à Bordj Bou Arreridj n'attachent pas d'importance à l'utilisation du tableau de bord équilibré dans l'évaluation de leur performance financière.

Keywords: performance financière, évaluation de la performance financière, tableau de bord prospectif.

قائمة المحتويات

ب	مقدمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
3	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية
7	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الأول: الدراسات العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
26	خلاصة الفصل:
28	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة
29	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
31	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
34	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
43	المبحث الثاني: تطبيق بطاقة اداء متوازن بشركة كوندور
43	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي
45	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير المستعملة بالمؤسسة
46	المطلب الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء بالمؤسسة الجزائرية
52	خلاصة الفصل
54	خاتمة:
56	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور	الجدول رقم 01
31	يوضح مدى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول	الجدول رقم 02
32	يوضح مدى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني	الجدول رقم 03
33	يوضح مدى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث	الجدول رقم 04
33	الاستبيان Cornbrash's Alpha يبين قيمة معامل	الجدول رقم 05
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 06
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم 07
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول رقم 08
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول رقم 09
37	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الأول	الجدول رقم 10
39	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني	الجدول رقم 11
42	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الثالث	الجدول رقم 12
46	بطاقة الأداء الحالية المستخدمة بالمؤسسة محل الدراسة	الجدول رقم 13
48	إجراء مقابلات مع مسؤولين ستة مؤسسات	الجدول رقم 14

قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	الشكل رقم 01
09	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم 02
12	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم 03
13	بعد العمليات الداخلية وسلاسل العرض	الشكل رقم 04
15	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم 05
22	ترابط وتكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم 06
44	Condor- الهيكل التنظيمي لمؤسسة	الشكل رقم 07

قائمة الملاحق:

اسم الملاحق	الرقم
الاستبيان	01
قائمة المؤسسات	02
spss نتائج	03

مقدمة

تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحسين أدائها المالي الذي يعتبر الأداء الرئيسي لها، وذلك من خلال تقييمه خلال فترات زمنية معينة بواسطة استخدام مؤشرات وطرق مختلفة، وقد اقتضت عملية التقييم في السابق على المؤشرات المالية. غير أن هذه الأساليب سرعان ما أصبحت غير قادرة على تلبية حاجات المؤسسات من التقييم في بيئة تميزت بالاضطراب والتغير السريع ما ترتب عنه منافسة شرسة، فاصبح لزاما على تلك المؤسسات البحث عما من شأنه ان يمنحها التميز فتضمن بقاءها، وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي للبحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير.

وقد افضت البحوث التي قامت بها المؤسسات الى ضرورة المزاوجة بين مؤشرات مالية واخرى غير مالية لتقييم اداء اكثر سداة ما كان ميلادا لنموذج جديد يلي هذا الغرض عرف ببطاقة الاداء المتوازن حيث تجمع بين ابعاد مختلفة كل منها يضم مؤشرات محددة تخدم تلك الابعاد الهدف الرئيسي وهو الهدف المالي.

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة، والتوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين المؤسسة وواقعها الاجتماعي، وبين القدرات والواجبات، والتوازن بين الأجل القصير والطويل. وهكذا تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري وهو التوازن، أي لا يطغى جانب واحد على جانب آخر في صياغة الخطط الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المدى البعيد.

وقد لاقى فكرة بطاقة الاداء المتوازن رواجا واسعا بين منظمات الاعمال وقد عرفت البطاقة تطورا ملحوظا مع الوقت لما تقدمه من اسهام في تقييم للأداء المالي للمنظمات بالتالي ضمان تحقق أهدافها من خلال متابعة مختلف الابعاد التي تضمها البطاقة لحظيا مما يسمح للمنظمات بإجراء التصحيحات المناسبة في الوقت المناسب مما يضمن لها تقييما اجود يضمن لها تحقق اهدافها.

مما تقدم تنطرح لنا الاشكالية التالية:

هل تهتم أهم المؤسسات الناشطة بـ برج بوغريج باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائها المالي؟

من خلال هذه الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

• كيف تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحسين تقييم الاداء المالي بالمؤسسة؟

• ماهي الاهمية التي توليها اهم المؤسسات الناشطة بـ برج بوغريج لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائها المالي؟

للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

• تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحسين تقييم الاداء المالي بالمؤسسة من خلال متابعة لحظية لمختلف ابعاد المؤسسة

مؤشرات محددة تسمح تلك المتابعة بإجراء التصحيحات اللازمة في الوقت اللازم مما يضمن تقييما أكثر سداة.

• لا تولي أهم المؤسسات الناشطة بـ برج بوغريج اهمية كبيرة لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائها المالي.

ت-أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الموضوع كونه يسعى لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عن طريق بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها أداة من بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، والتي تساعد على التوافق بين جميع أهداف المؤسسة وكذلك ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس، فهي إذن تشكل أهمية كبيرة للمسيرين.

ث-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- التعرف على أليات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتبارها من أدوات مراقبة التسيير.
- محاولة وضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة كوندور -Condor-

ج-حدود الدراسة:

تمثلت الحدود الدراسية لهذا الموضوع في ثلاثة حدود:

- الحدود الموضوعية: فقد اقتصرت الدراسة حول تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- الحدود المكانية: وتمثلت في مؤسسة كوندور برج بوعريرج باعتبارها مؤسسة اقتصادية.
- الحدود الزمنية: تمت دراسة الموضوع من خلال بطاقة الأداء المتوازن سنة 2016.

ح-هيكل الدراسة:

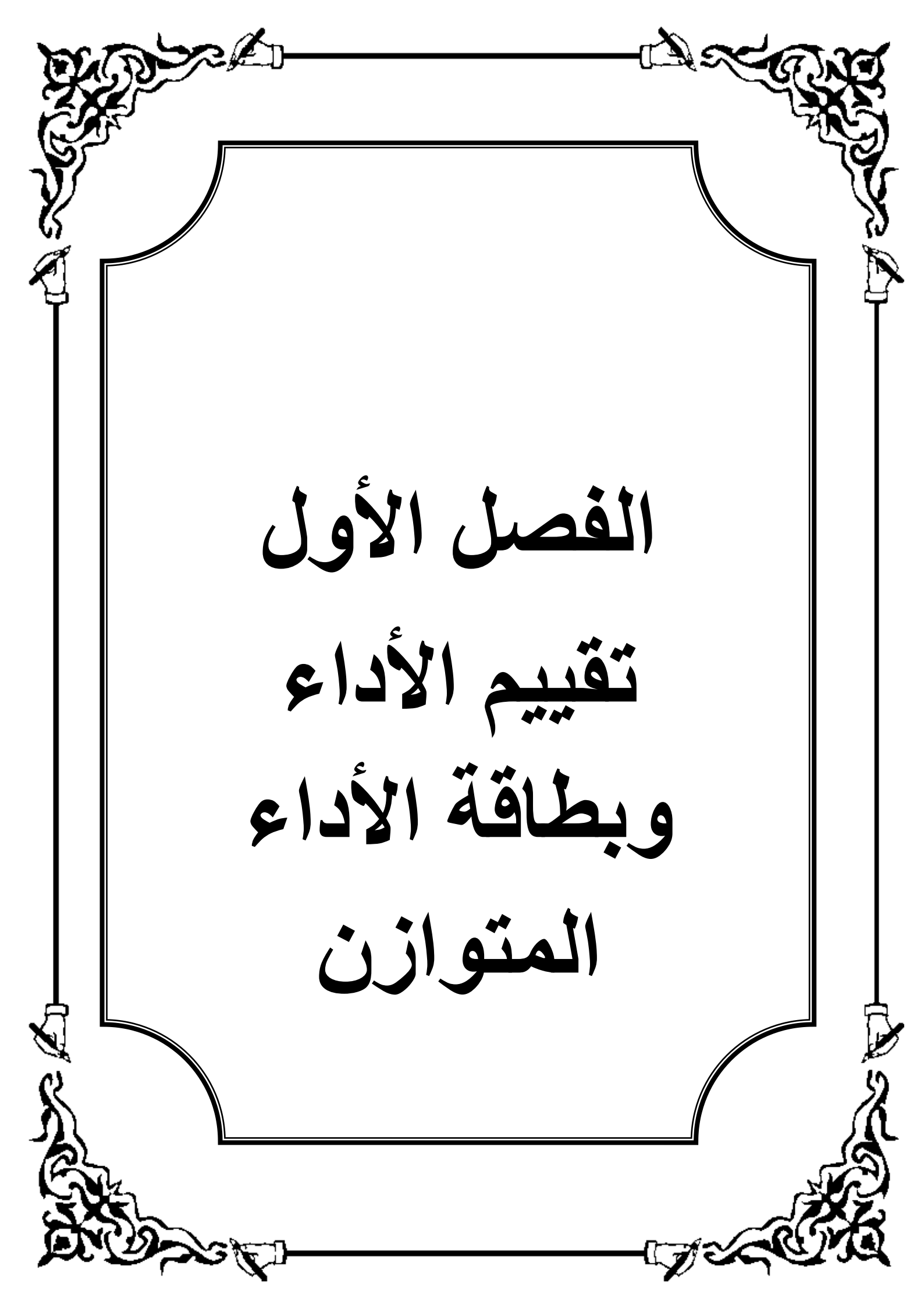
حتى تتمكن من الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كل فصل يحتوي على مبحثين.

الفصل الأول: تناول هذا الفصل الجانب النظري لتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن، وتم تقسيمه إلى مبحثين،

المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة، أما المبحث الثاني فقد عنون بالدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني: تمحور هذا الفصل حول دراسة تطبيقية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم منهجية الدراسة، أما

المبحث الثاني تناولنا فيه نظرة عامة عن مؤسسة -Condor-.



الفصل الأول
تقييم الأداء
وبطاقة الأداء
المتوازن

تمهيد

لقد تسارعت عبر السنوات القليلة الماضية مجموعة من المتغيرات غيرت أسس النظام الاقتصادي العالمي، وبدأت في ترسيخ كيان عالمي جديد سمته التغير المستمر في مجالات الحياة عموماً، وكانت التطورات العلمية والتكنولوجية وتعقد البيئة المالية هي المظهر الخاص لتلك المتغيرات الأمر الذي انعكس على الأداء الكلي بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص.

ولما كانت المؤسسة في عصب الحياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني، وعليه كان لزاماً عليها أن تنمو وتتغير لتصل إلى قمة الأداء من وجهات نظر عدة وبالأخص من منظور الوظيفة المالية، هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، والتي يطلق عليها مصطلح الأداء المالي.

ويمكن النظر للأداء المالي على أنه ترجمة لأهداف وغايات المؤسسة الاقتصادية فصورتها في بيئة أعمالها، ولقد أصبح من اللازم أكثر من أي وقت مضى أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بعمليات تقييم متكررة وذلك بسبب بيئتها ومحيطها الذي يحمل في طياته فرصاً ومخاطر قد تؤدي لزوال المؤسسة في أي وقت وذلك لاشتداد المنافسة في ظل الاقتصاد المتغير، إضافة إلى ذلك بعد الأطراف التي تطالب بالاستفادة من نتائج التقييم.

وقصد التعرف على مفهوم تقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية، ارتأينا إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بهم من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول الإطار النظري للدراسة، المبحث الثاني يتضمن الدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من الأمور التي تأخذها المؤسسة عند تقييم الأداء الشامل، حيث يعتبر الأداء المالي المرآة الكاشفة للوضع المالي الاقتصادية، أداء المؤسسة الاقتصادية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

إن مصطلح الأداء عموماً ليس حديثاً حيث توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور ومتعدد المكونات.

أولاً: نشأة ومفهوم الأداء

1- نشأة الأداء:

يعود أول ظهور لكلمة أداء performance إلى حوالي 1300 م وهي مشتقة من الفعل Parfourmen . وهو مصطلح إنجليزي الأصل، ليظهر بعد ذلك بحوالي سبعين سنة بالكتابة الآتية performe استناداً إلى اللغة اللاتينية من الفعل parfourmir¹. ولقد كان معنى كلمة أداء في ذلك الوقت جد بسيطة " تأدية عمل " ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت لمعنى واضح ومحدد to perform معنى انجاز نشاط وتنفيذ مهمة بنجاح أي " نجاح العمل"، حتى تطورت استعمالاته وبالتالي معانيه. ولقد تطور معنى الأداء عبر الزمن نتيجة للمتغيرات التي لا زالت إلى يومنا هذا تحدث في المؤسسة ومحيطها إلا أنه لا يمكن الاختلاف رغم هذه المتغيرات.

2- مفهوم الأداء:

يمكن تعريف الأداء بأنه بحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم². وهناك من يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص2.

² Alian fernandez : **les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition d'organisation, paris, 2éme, édition, 2007, p41.

³ عدادي الحسين، فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص231.

وفي تعريف آخر قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.¹

من التعاريف سالفة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه قدرة على تنظيم استغلال مواردها المتاحة بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها المسيطرة بكفاءة وفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.

من التعاريف السابقة يمكن تلخيص أهم خصائص الأداء فيما يلي

- ❖ يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
- ❖ يساعد على ترجمة النتائج أو تكميلها؛
- ❖ يعتبر أداء لقياس المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

2-1- مفاهيم أخرى المتعلقة في الأداء: غالبا ما يختلط مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منها، فكثيرا ما

استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية لذلك سنحاول تبيان معنى كل مصطلح.

2-1-1- الكفاءة والفعالية: إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية المواد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وكمية

النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصاد العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن كفاءة الأداء.²

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة

وتحسب بالعلاقة التالية:

أما الفعالية فهي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية³. والفعالية وبهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستفاد في سبيل الحصول عليها.

وتحسب بالعلاقة التالية:

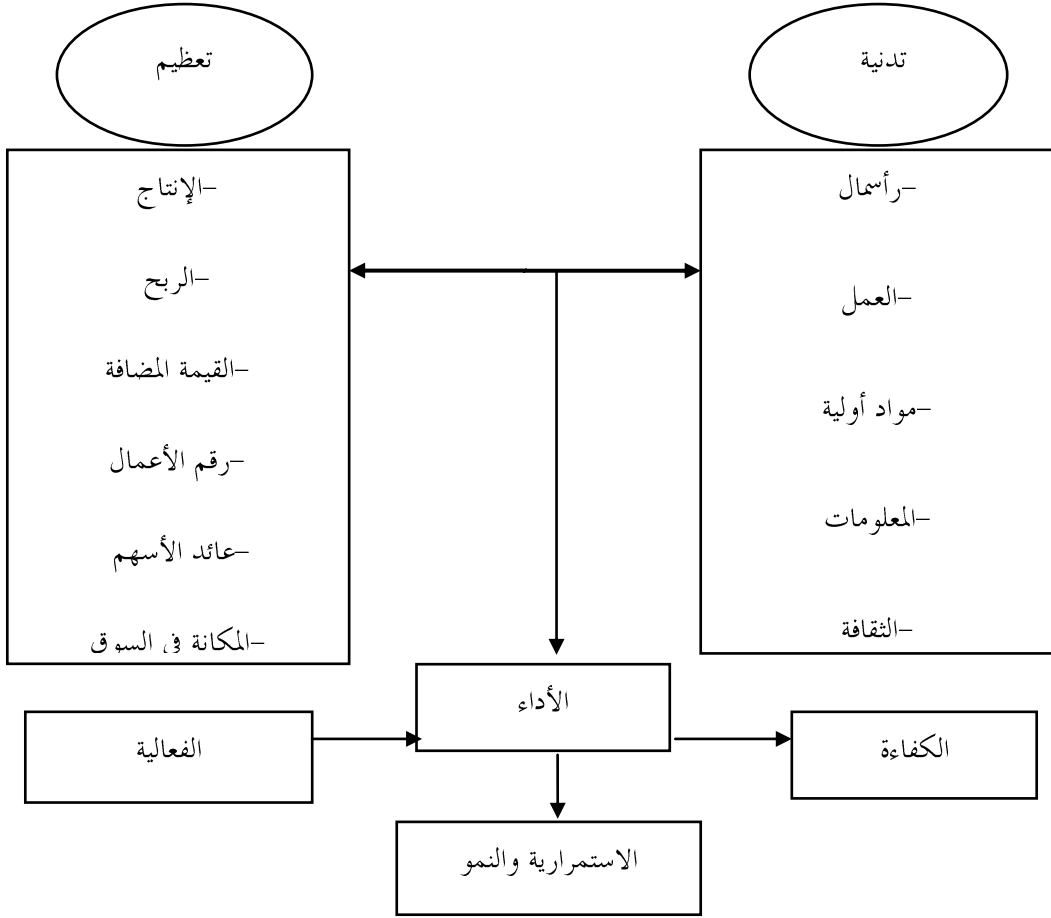
الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز

¹ عبد الحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص3.

² نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية وكفاءات التغيير التقني العمل ورأس المال، الطبعة الأولى، دار البداية، مصر، 2008، ص20.

³ أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، الطبعة الثانية، ص19.

الشكل رقم (1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005، ص88.

2-1-2- الإنتاجية: تتمثل في العلاقة بين نتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)¹. ومن هنا نستنتج أن الإنتاجية يجب أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف، وهي مقياس من مقاييس الأداء.

ثانيا: مفهوم الأداء المالي

سنحاول فيما يلي التطرق إلى مفهوم الأداء المالي

1- مفهوم الأداء المالي: يعد استخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والمدراء سواء كان ضمن الدراسات

التطبيقية أو النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف المؤسسات. وفيما يلي استعراض لبعض التعاريف.

¹ أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

التعريف الأول: يرى lynch بأن الأداء المالي سيبقي المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمراريتها للخطر.¹

التعريف الثاني: وضمن هذا التوجه يعبر Hunt B.Morgan عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المؤسسات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية لها يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.²

التعريف الثالث: يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جداول حسابات النتائج والقوائم المالية الأخرى.³

يتمثل الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في النتائج التي تحاول المؤسسة تحقيقها من المنظور المالي وهي بذلك تمثل الأهداف التي يمكن استخدامها كمعايير لقياس كفاءة الخطة المالية والخطة المالية الناجحة هي التي يكون لنتائجها تأثير إيجابيا في قيمة المؤسسة، والأداء المالي للمؤسسة يمكن أن يتحقق من خلال:⁴

- إدامة الأصول السائلة
- توفير الأموال واستغلالها بأسلوب أمثل
- تحقيق عوائد كافية لحملة الأسهم
- بناء الاحتياطات لتلبية مستلزمات النمو والبقاء
- التغلب على المنافسين وتعظيم الحصة السوقية
- تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح
- إدامة معدلات نمو مستقرة في الأرباح

ثالثا: أهمية تقييم الأداء المالي

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي في مساعدة الإدارة المالية على تحقيق الأغراض التالية:

- ✓ تقييم نشاط المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ويتم ذلك عن طريق:
- تقييم نتيجة نشاط المؤسسة من حيث الربح أو الخسارة خلال فترة أو فترات مالية معينة.
- تقييم المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية في تاريخ معين

¹ عبد الله أحمد، عبد الله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص97.

² طاهر حسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، عمان، ص276.

³ Amaud thausvaon, évaluation de gestion, technique de gestion, édition economica, France, 2005, p23.

⁴ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص23.

- مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع المخطط لها وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها
- ✓ يساعد تقييم الأداء المالي للإدارة المالية في رسم أهدافها وبالتالي اعداد الخطط السنوية اللازمة
- ✓ يساعد الأداء المالي الإدارة المالية في عملية الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات حيال حدوثها
- ✓ يساعد تقييم الأداء المالي المؤسسة في إعطاء صورة عن علاقتها مع المؤسسات الأخرى
- ✓ تتعرض الكثير من المؤسسات إلى الفشل وهذا نتيجة لسوء تسيير الإدارة المالية، ويأتي دور تقييم الأداء المالي لدراسة هذه المشاكل وتقديم النصح والإرشاد لمعالجتها.¹

رابعاً: أهداف تقييم الأداء المالي

تتمثل أهداف تقييم الأداء المالي فيما يلي:

- ✓ الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خططها الإنتاجية
- ✓ تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب
- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة لتحقيق عوائد أكبر بأقل تكلفة
- ✓ الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الشركة، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان أسبابها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها لتصحيحها.²

المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن Balance scorecard جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد الطبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات، واتسام البيئات التي تتواجد فيها المؤسسات الاقتصادية بعدم الاستقرار واللاثبات وازدياد حدة المنافسة تطلب الأمر من المؤسسات الاهتمام الشمولي بالعمل لان مقاييس المالية وحدها غير كافية فلا بد لها من مقاييس أخرى تكملها للتعبير عن هذه الشمولية، فهذه المقاييس المالية واجهت انتقاداً واسعاً نتيجة لما بها من قصور.

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة إلى مجموعة من التغيرات، استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه التغيرات نذكر ما يلي:³

¹ حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998، ص43.

² سارة باحوا، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور جدول تدفقات الخزينة، دراسة حالة شركة رمال البلاستيك، مذكرة الماستر غير مشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص17.

³ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص78.

- ✓ زيادة حدة المنافسة عن مستويين المحلي والدولي، وظهور ثورات تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات
- ✓ ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة حيث أصبح العميل هدفها الأساسي
- ✓ تركيز المقاييس التقليدية عن النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميته البالغة.

وبالتالي على أثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (scorecard balances) وقد كان ظهورها كما يلي:

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 بأمرىكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.¹

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة Anolg Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المدخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية التطوير منتجات جديدة بالإضافة الى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Kaplan & Norton حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس. حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة: الحاضر والماضي والمستقبل.²

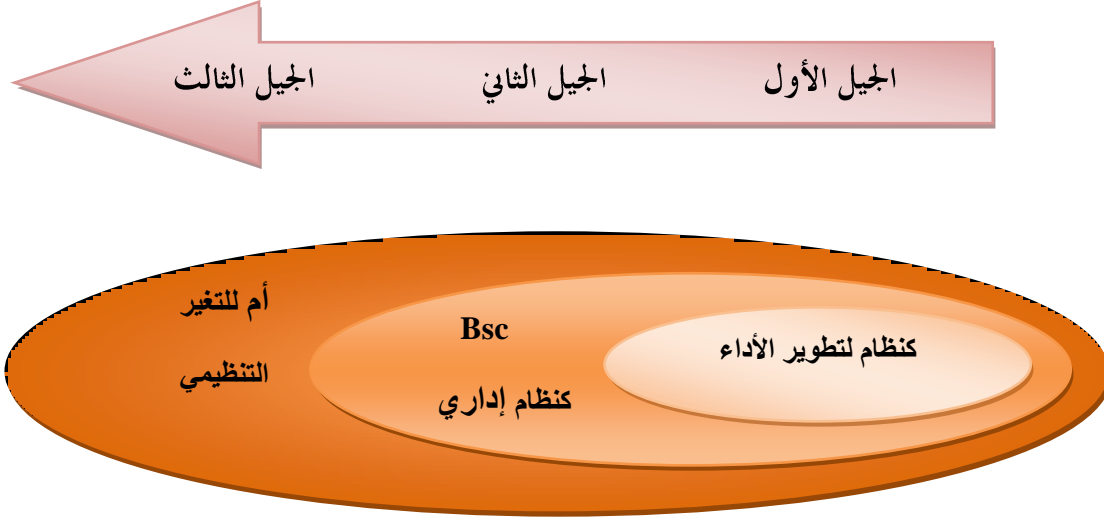
ثانيا: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

¹ Paul Niven, balanced scorrcard step by step, Canada, 2002, p29.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص 143-145.

شكل رقم(2): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الرحيم، دمج المؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، ص 17.

- الجيل الأول 1992: حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء. إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المدييات المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بـ:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة؛

- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط؛¹

- تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة محاور؛

- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.²

- الجيل الثاني 1996: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في

تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:³

¹ نادية عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2005، ص 17.

² نادية عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ نادية عبد الرحيم، مرجع نفسه، ص 19.

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة عنه؛
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة؛

- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.
وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:

__ للنجاح ماليًا كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
__ لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
__ ماهي العمليات الأساسية التي يجب أن تتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضاهم؟
__ ماهي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟
وقد كانت هذه المرحلة مهمة جداً، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال إتخاذ القرارات الاستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.
-الجيل الثالث 2000: يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي:

__ الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛
__ استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية؛
__ عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة تتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.¹
وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والأليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء.
ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

__ يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول؛
__ يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه بين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجيتها؛

¹نادية عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 18

— اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني؛

— يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغسرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية، وهناك من يضيف جيلا رابعا لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)، وبالتالي ظهر ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة¹.

ثالثا: أبعاد ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

1. تعرف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

تعريف 1: بطاقة الأداء المتوازن هي: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.²

تعريف 2: عرفها كل من R.Kapla و D.Norton بأنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة".³

تعريف 3: هي " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس² ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة".

تعريف 4: لقد عرف J.Robinson مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، إن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".⁴

¹R.Kaplan, D. Norton, **the balanced scorcard**. Measure that drive performance, Harvard business review, Jan, feb, 1992, p71.

²عبد الحميد الفتاح المغربي، رمضان فهمم، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2006، ص 192.

³سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص 208.

⁴سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، مرجع نفسه، ص 209.

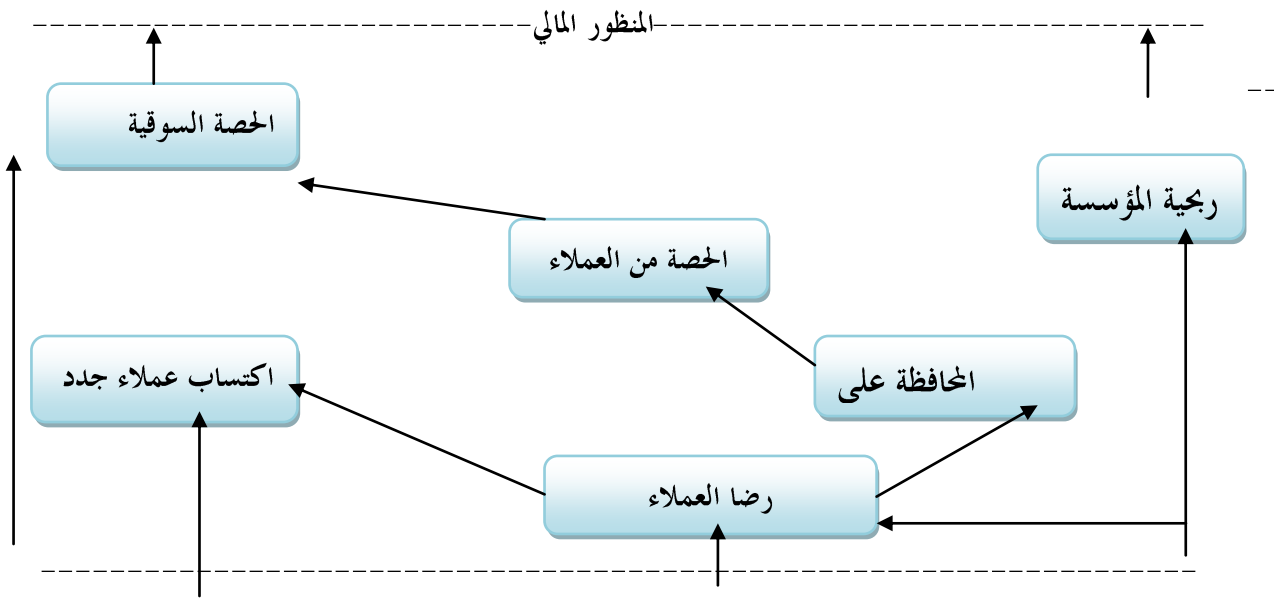
2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد تتوسطها الرؤية الاستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالأخر بعلاقة سببية. وتمثل هذه الأبعاد في:¹

– **البعد (الخور) المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الاستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة؛

– **بعد العميل أو الزبون:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضی الزبون وهذا الأخير، أي رضی الزبون يعتبر مهم جداً، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحاً وعوائد.

الشكل رقم (3): بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دابنمك للطباعة، مصر، 2005، ص139.

– **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل.²

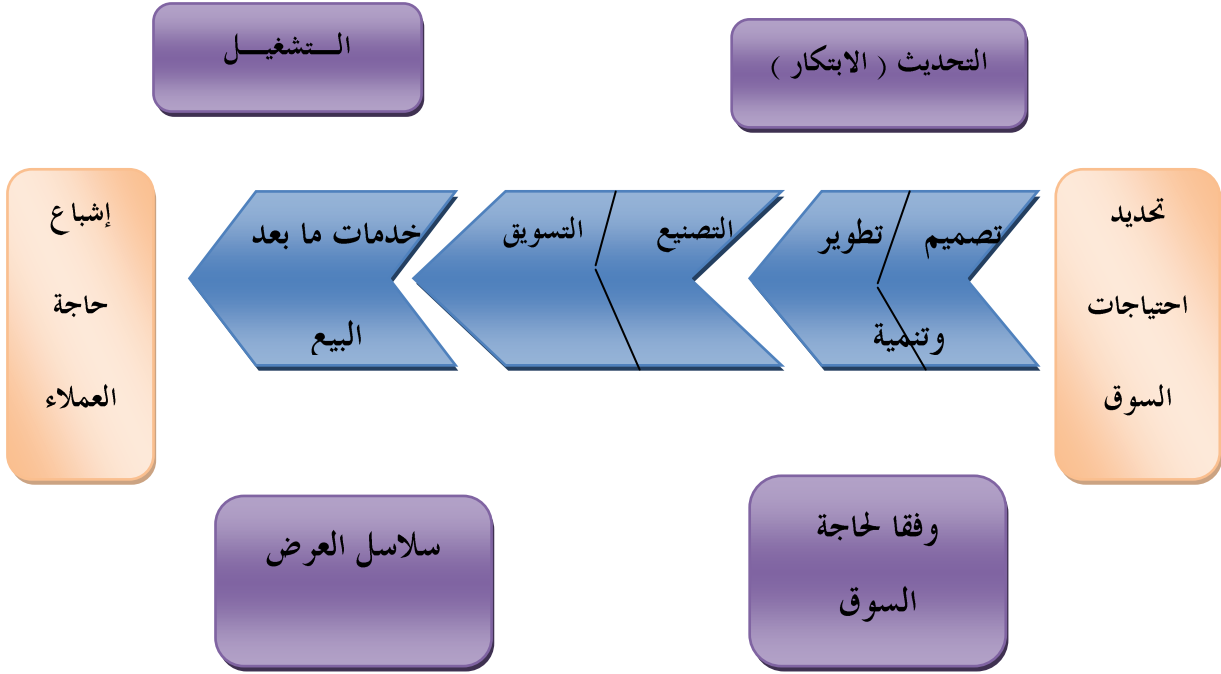
مؤشرات منظور العمليات الداخلية: إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على إرضاء العملاء، ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة

¹ إبراهيم الخلف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص58. 59.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص339.

السوق ويلتزم من المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4): بعد العمليات الداخلية وسلاسل العرض



المصدر: محمد يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دايمك للطباعة، مصر، 2005، ص 140.

يتضح من الشكل أن مراحل التحديث تضمن عمليات التقييم للمنتجات القائمة (في حالة تعديلها) أو اقتراح منتجات جديدة، ثم عملية التطوير والتحديث، بمعنى أن تقييم المنتج وتطويره يخضع إلى احتياجات العملاء ومتطلباتهم، والتي يؤثر فيها موقف المنتجات البديلة والمماثلة داخل السوق، حيث يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتلبية هذه الاحتياجات وتحديث المنتج بما يتفق مع التغيير الذي يظهر في هذه الاحتياجات، أما مراحل التشغيل فتضمن عمليات التصنيع والتسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع، والمرحلة التحديث أهمية كبيرة حيث أن المحركات والمسببات للتمييز أداء المؤسسة في الأجل الطويل قد تعتمد بشكل ملحوظ على ضرورة ابتكار أنواع جديدة من المنتجات والخدمات لمقابلة وإشباع احتياجات العملاء الحاليين والمستهدفين.

يمكن رؤية تأثيرات عملية ما بسهولة أكبر ببؤرة التركيز على العملاء، أو بؤرة التركيز على المجالات المالية، ومع ذلك فإن هذه المقاييس تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت العمليات:¹

❖ قد طرأ عليها تحسين، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة للفترات المختلفة؛

❖ قد حققت أهدافها إذا كانت مصاغة من منظور هذه المقاييس؛

وفيما يلي نذكر أهم المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس محور العمليات الداخلية:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 340.

❖ نسب التسليم في الوقت المحدد؛

❖ متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات؛

❖ دوران المخزون؛

❖ المصروفات الادارية بالنسبة للعامل الواحد.

- **بعد النمو والتعلم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من: العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيرا يقيس نظام المكافأة والحوافز.

مؤشرات منظور النمو والتعلم: فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند قياس بعد النمو والتعلم:

- الاستثمار في دعم المنتجات الجديد والتدريب؛

- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة؛

- مؤشر رضا العاملين؛

- نفقات التسويق للعميل الواحد.¹

بالإضافة إلى هذه الأبعاد الأربعة، فإن كل بعد أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من بعد لآخر وهذه الأقسام هي:²

- **الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة وممددة بوقت زمني لتحقيقه؛

- **القياسات أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛

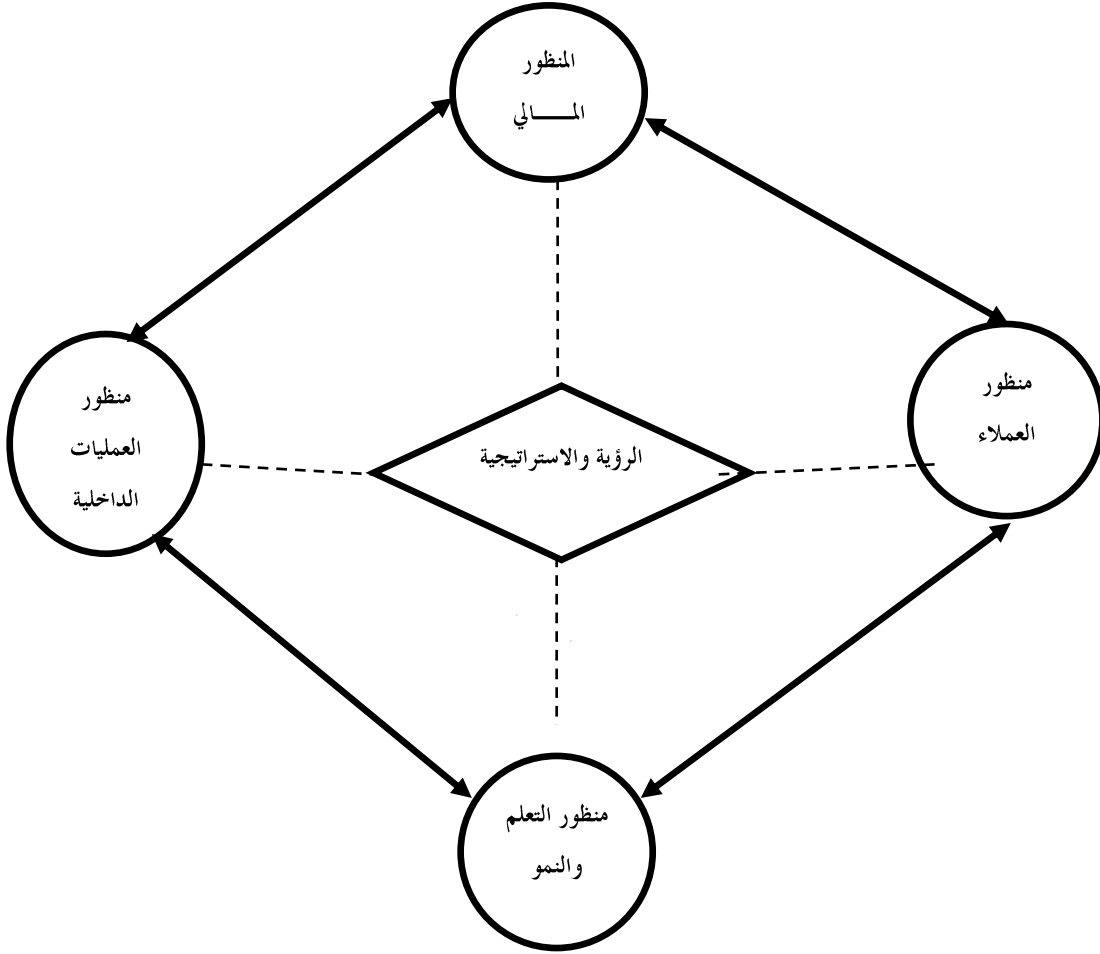
- **المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبا أو إيجابا عن الهدف المراد تحقيقه؛

- **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 342.

² حظي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10، 11 نوفمبر 2009، ص 4.

الشكل رقم (5): الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

رابعا: أهمية، أهداف ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

I أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛

¹ ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تحت إشراف زهير سعدي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2015، ص 44.

2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما يسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي؛

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛

4- تقييم الاستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الاستراتيجية فتكون أهميتها هي:

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية؛
- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الاستراتيجية؛
- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الاستراتيجية وخطط وغايات المنظمة؛
- تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة؛
- تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الاستراتيجية؛
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة؛
- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها؛
- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية؛
- التركيز على مفهوم التوافق والتكامل **Alignment** وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

II أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:¹

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية بين المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل؛

¹Jean brilman, Jacque Herad, les meilleurs pratique des management, 6 eme édition d'organisation, paris, 2008, p210.

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين؛
- دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

ويرى كل من D.Kaplan و D.Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي:

- إيصال الاستراتيجية: نشر الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، كما تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للاستراتيجية؛
- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- قياس الأداء: تحت مقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته " فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات. وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الاستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.¹

¹Jean Barilman, Jacque Herard, Op-Cit, P211.

III مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

- يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاق الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى. ويمكن إنجاز هذه المميزات فيما يلي:¹
- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح؛
 - الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية؛
 - يعمل على اشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية؛
 - يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية؛
 - يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح؛
 - يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات؛
 - إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
- كل هذه المميزات التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الاستراتيجي.

خامسا: آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن

من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هناك خطوات معينة يجب تتبعها هي:²

-تحديد رؤية المؤسسة: الرؤية هي الوضع الذي تسعى المؤسسة لبلوغه في الأجل الطويل، وحسب نموذج كابلان ونورتن فإن هناك أربعة مجالات رؤية يحكمها أساس وجود علاقة بينها، مثلا: مجال رؤية العمليات الداخلية يوضح الطرق المتبعة لتطوير المنتجات لإضافة قيمة للعملاء، والمؤثرة بدورها على المجال المالي.

-تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة: نموذج بطاقة الأداء المتوازن أساسا هو أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ومراجعتها ومتابعة تنفيذها، حيث يتم التعبير في هذه الخطوة عن رؤية المؤسسة بوضع أهداف استراتيجية

¹فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص78.

²وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص126.

خاصة بكل بعد من أبعاد هذه البطاقة، أي أن الاستراتيجية ستجعل الرؤية محددة بدرجة أكبر ومن ثم أسهل في الفهم من حيث تأثيرها في الممارسة الفعلية على المدى القصير.

-تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو وضع الخارطة الاستراتيجية: تعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوباً لتحقيق النجاح، أي تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيراً على النتائج المنشود تحقيقها ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وترتيبها حسب الأولوية.

-تحديد مقاييس الأداء: وتعني تحديد الأدوات والأساليب التي تبين مدى النجاح المتحقق من الأهداف، حيث يوجد لكل هدف مجموعة مقاييس تعتمد عملية اختيارها على الحاجة لمعرفة المعلومات بسرعة وبتكلفة اقتصادية، وتكون النتائج المتحصل عليها لا تتعارض مع الأهداف طويلة الأجل، بل داعمة لرؤية المؤسسة.

-إعداد خطة العمل: تتم صياغة الأهداف في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع، تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ثم تحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف للوصول للرؤية التي تمت صياغتها، وتشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير.

-تحديد الأفعال التنفيذية: وتمثل بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، ما يتطلب بدوره تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج والثقافة والدافعية لدى العاملين، وتعريفهم ببطاقة الأداء المتوازن.

-المتابعة والتقييم: تتضمن تتبع للبطاقة من الفريق إلى الفرد، ومن أكفى الطرق لذلك هو البدء بالأهداف والمقاييس للمؤسسة ككل، ورسم الخارطة الاستراتيجية فالأهداف هي أسس بناء الاستراتيجيات، إضافة لعملية التقييم والتي تتم على مستويين أحدهما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالنسب المالية، والأخر يتعلق بالأنشطة وسلوك العمليات وإدارتها يومياً. حيث تطرح عملية التقييم السؤال الآتي: هل النتائج المتوقعة تم تحقيقها أم لا؟ ولماذا؟ مما يخلق حلقة من التغذية العكسية، أي التحقق من النجاح أو أسباب عدمه.¹

سادساً: معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها

I معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

¹وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- بالرغم من المزايا والفوائد التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات إلا أنها تواجه معوقات وصعوبات وبعض المشاكل في تطبيقها وتمثل هذه المعوقات فيما يلي:¹
- 1: أن إغفال المؤشرات غير مالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات
 - 2: إن معظم المقاييس المستخدمة قديمة ولا تواكب التغيرات التي طرأت على عالم الأعمال، فتقريباً جميع المقاييس المالية قديمة ومتخلفة عن التطور.
 - 3: لا تأخذ هذه المقاييس في الاعتبار العوامل الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة.
 - 4: صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل مواجهات للأهداف الأساسية.
 - 5: نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي لنهاية مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية لها، وخاصة أنهم لا يدركون الأهداف الموضحة لها.
 - 6: معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط، حيث تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم للأرباح المباشرة.
 - 7: عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.

II الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

إن أهم نقاط الضعف التي تشكل خطوة نجاح بطاقة الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها، حيث أن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحياناً كافة الأفراد في المؤسسة، وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهراً، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء، وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى التطبيق الجزئي لبطاقة الأداء المتوازن، وأما بالنسبة إلى الانتقادات الأخرى فيمكن إجمالها فيما يلي:²

❖ ينتج عن الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تركز على قياس الأداء المالي فقط، وذلك بهدف تركيز الجهود على هدف رئيس واحد لتجنب تشتت الجهود الذي ينعكس سلباً على فاعلية البطاقة؛

¹نعيمه بجياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 79.

²جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 48. 52.

❖ تفترض بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات المالية والإيرادات المالية المستقبلية، ويسمح هذا الفرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل، ولكن يرى البعض أن هذه العلاقة منطقية وليس علاقة سببية؛

❖ تكاليف تصميم مصاريف الأداء متعددة الأبعاد عالية جدا، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث أنه يجب مقارنة التكلفة بالمنفعة قبل تبني هذا المقياس؛

❖ يعاني مفهوم الاستراتيجية في أدبيات المحاسبة والإدارة من عدم الإجماع على تعريف عام وشامل للاستراتيجية وهذا ينعكس سلبا على التحديد الواضح لمقاييس الأداء السليم التي تعكس استراتيجية المؤسسة.

سابعا: دور بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

I دور بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد واهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم، فالأفراد لها طاقات وقدرات ذهنية حقيقية تميزت بها المؤسسة.

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة والتي تجمع بين المقاييس المالية ومقاييس غير المالية والتي تتصف بسهولة وبذلك نذكر منها بعض الايجابيات والسلبيات.¹

1- الأثر الايجابي: تتمثل في:

- ❖ ربط الأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية؛
- ❖ تسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل؛
- ❖ مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات؛
- ❖ تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

2- الأثر السلبي: تتمثل في:

- ❖ عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف؛
- ❖ صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب؛
- ❖ الربط غير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة؛

¹ معبدي أمال، قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسير، جامعة ورقلة، 2006/2007، ص 60.

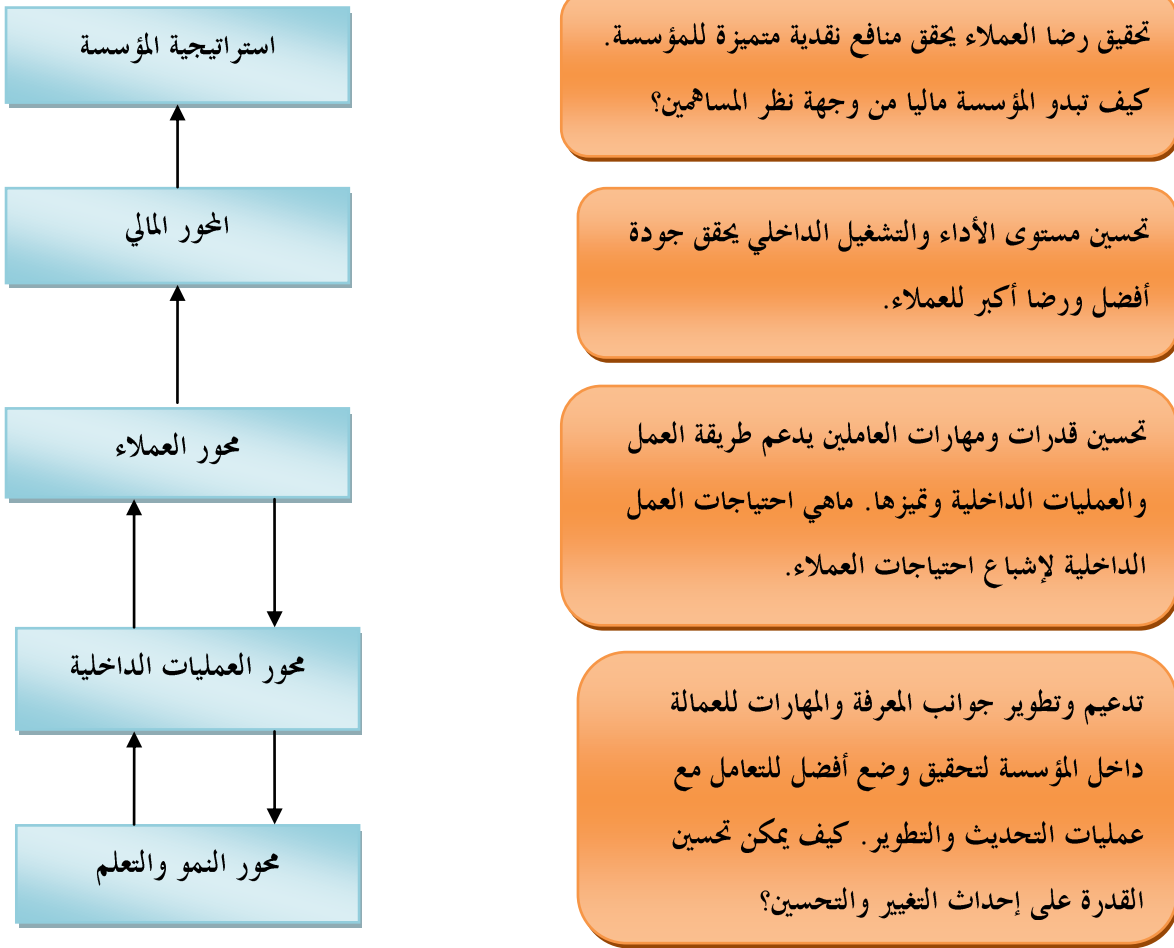
❖ وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.

II ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

تشكل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية ترابطية فيما بينها، تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، حيث تعد المقاييس التشغيلية (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) موجّهات الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، كما تحقق البطاقة التناسق والانسجام في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية إذ أنّها تربط بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والخطط قصيرة الأجل، كما تنظم وتحلّل أيضا علاقة السبب بالنتيجة للأنشطة التشغيلية ومدى تأثيرها المالي،

ويمكن تمثيل عملية الترابط والتكامل لمحاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل التالي:

الشكل رقم (6): ترابط وتكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: علي غازي علي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال

العربية، العدد 100، مارس 2003، ص 37.

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك ترابط وتكامل بين جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن كل بعد يؤثر ويتأثر بالآخر، كما أنها متطلبات ضرورية لتحقيق بعضها البعض، فمثلاً تحقيق الأهداف المالية يتطلب مبيعات بنسبة معينة وهذه الأخيرة تتطلب وجود مستهلكين والعمل على إرضائهم بشكل مستمر، وهذا يتطلب تحقيق الجودة والسرعة في التسليم على ذلك، وهذا يتطلب عمليات داخلية تحقق ذلك الأمر الذي يشير إلى ضرورة التعلم والتدريب للموظفين بشكل مستمر. إضافة إلى ذلك هناك تكامل وترابط بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المؤسسة ورؤيتها، إذ أن مؤشرات الأداء تستمد من المؤسسة من استراتيجيتها، حيث تقوم بتحويل هذه الاستراتيجية إلى أنشطة عملية على أرض الواقع.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث تشكل دوراً هاماً تساعد المؤسسات على تقييم أداؤها ولتعرف عليها أكثر نتطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة عريوة محاد 2011:

دراسة أجراها الباحث عريوة محاد وهي بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:¹

- ❖ استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير والاستمرارية؛
 - ❖ طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن؛
 - ❖ محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
- وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:

- ❖ يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن؛
- ❖ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جداً وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالية لتوجيه الأداء وتطويره، تحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها؛

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء المستدام، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2011/2010، ص 124.

❖ قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

ثانيا: دراسة سحر طلال ابراهيم 2013:

الدراسة بعنوان: تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي: ¹

❖ دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة؛

❖ توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى النماذج الحديثة في تقييم الأداء.

ولخصت أهم نتائجها في ما يلي: ²

❖ ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء المؤسسة الاقتصادية من جانب آخر؛

❖ لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في المؤسسات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلا عن وجود الدافعية لدى المؤسسة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثا: دراسة نعيمة يجاوي 2008، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة

حيث تعرضت هذه الدراسة إلى تحديد ماهية بطاقة الأداء المتوازن (BS) انطلاقا من تعريف Kaplan Robert et Norton، ثم التعرض لمنظوراتها الأربعة وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، ثم تم التطرق إلى العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها عن طريق تحديد حجم المؤسسة، أي أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية عن طريق التعريف بأهدافها كلما كان حجم المؤسسة هاما، دراسة البيئة، التنظيم، ثم يتم إعداد المؤسسة والتعرف على المتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف ثم اختيار المؤشرات التي تعكس تطور قيم المؤسسة، وبعد ذلك إعداد القاعدة المرجعية لكل مؤشر لتحديد وضعيته، ثم القيام بدراسة حالة عملية عن طريق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس للحليب،

¹ سحر طلال إبراهيم، تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد، 2013، ص 22.

² سحر طلال إبراهيم، تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ومن ضمن الملاحظات المستخلصة من هذه الدراسة هي التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وكل ما يتعلق بها من أجل أن تكون كبديل لأدوات قياس الأداء القديمة، ومحاولة تطبيقها بحكم أنها تقيس الأداء المتوازن وفق منظورها الأربعة.¹

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة (Robert S.Kaplan) بعنوان " The Balanced scorecard Measures That drive Performanec

لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Kaplan and Norton، حيث تم تقديم منهجها يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير مالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني "بعد العملاء" كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن تتفوق به؟، البعد الرابع "بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيم؟. ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة.

وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.²

ثانياً: دراسة (Jakosben, 2008) بعنوان: "Balanced scorecard Development in Lithuanian companien–case study of the Lithuanian consulting engineering company"

هذه الدراسة هدفت إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:³

❖ تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية؛

¹ جبيرات سناء، خان حنان، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظام المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06، 07 ماي 2012.

²Robert S. Kaplan, Op-Cit, P188.

³Jakobsen, Balanced scorecard Development in Lithuanian companien–case study of the lithuanian consulting engineering company, Aarhus school of business, University of Arhus, july 2008.

خلاصة الفصل:

يبرز نموذج بطاقة التقييم كأداة فعالة لتحقيق التوازن، وذلك لأنه يبين على نحو أعمق ما يحدث في المؤسسة. كما أن الإضافة الحقيقية التي جلبها نموذج BSC تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمديرين تمكنهم من ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة، وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة محل اهتمام بطاقة الأداء المتوازن: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ومنظور التعلم والنمو.

وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وربما يعتبرها البعض من أفضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات، غير أنها مثل غيرها من الأدوات لها مزايا وعيوب، ولها مؤيدون ومعارضون أو ناقدون، وهي مازالت تخضع لتطوير مستمر. وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل مشكلات أداء وتطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، وبالتالي تساعد على تحقيق الاستراتيجية وتطوير الأداء.



الفصل الثاني

دراسة تطبيقية

تمهيد

من خلال الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول حول واقع استخدام بطاقة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة السابقة على الجانب التطبيقي، وهذا عن طريق إجرائها في مؤسسة صناعية هي مؤسسة "كوندور"، وعلى منتج رائج من منتجاتها هو وحدة البلاستيك وهذا لمعرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء واثرها على نظام التسيير في المؤسسة، وتتم هذه الدراسة بالتطرق الى: نظرة عامة حول المؤسسة المذكورة وعرض نظام بطاقة الأداء المتبع ثم اقتراح نظام بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة

إن الهدف من هذا المبحث هو دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية وكذا من أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بإنجاز استبيان موجه لمدراء ومسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (الملحق رقم 01) ويحوي على:

- المحور الأول عبارة عن أسئلة لمعرفة الأهمية المعطاة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- المحور الثاني عبارة عن أسئلة لمعرفة أهم الجوانب المرعاة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة.

- المحور الثالث عبارة عن أسئلة لمعرفة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

استخدمت استمارة الاستبيان لمعالجة بعض الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث اللجوء إلى جمع البيانات الأولية كأداة رئيسية لما لها من أهمية من توفير الوقت والجهد، ومن أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة هو أن الاستبيان يعد أداة منتظمة ومضبوطة لجمع البيانات وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه بدورها إلى الأفراد، للحصول على معلومات معينة، هذا بالإضافة إلى الاتساق بين استخدام هذه الأداة وكذا الإطار العام لموضوع الدراسة، هذا وقد تم تدرج مستوى الإجابة لكل فقرة من الاستبيان وفق ليكرت الخماسي، توزعت البدائل على (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، إذ أعطيت سلما تصاعديا بدءا من 1 وانتهاء ب5.

أولاً: إعداد الاستبيان

تمت عملية توزيع الاستبيان وفق الطريقة التقليدية والتي أخذت الكثير من الوقت حيث تم توزيع الاستبيانات على مسيري المؤسسات يدويا في خلال شهر جوان 2021، والجدول الموالي يوضح عملية التوزيع الخاصة بالاستبيان وما رفقها من مراحل إلى غاية الوصول إلى عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة.

ثانياً: محاور الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية رئيسية، وقد اعتمدنا في هذا الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي كمقياس للإجابة على فقرات الاستبيان فتم عن طريق جمع بيانات هذا البحث حيث تم ادراجه تحت ثلاث محاور أساسية كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور

عدد العبارات	أرقام العبارات	اسم المحور	عدد المحاور
09	09-01	الأهمية المعطاة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن	01
14	14-01	أهم الجوانب المراعاة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة	02
04	04- 01	دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي	03
27		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

تم اخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) وقد تم بالاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية وكذلك الأشكال البيانية كما يلي:

أ- التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

ب- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان، والمتوسط الحسابي أيضا يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

ج- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينهما.

د- اختبار "ت" (T-TEST): ويستخدم في حالة العينة الواحدة (one simple t-test) إذ يفيد هذا الاختبار في الكشف من ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي X لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي ($x=03$).

هـ- اختبار الصدق والثبات: وذلك بالاستعانة بمعامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

و- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تم البحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.

إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لذا فقد التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على محكمين مختصين، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على جملة من الجوانب منها مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته، دقة وسلامة الصياغة اللغوية ل فقرات الاستبيان، اقتراح فقرات إضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان.

وبعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة تضمنت (12) فردا وتم اخضاع نتائج اجابتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان) والثبات كما يلي:

أولاً: صدق الاستبيان

وذلك من خلال دراسة صدق الاتساق الداخلي كما يلي:

أ- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

ب- الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول: والمتمثل في الأهمية المعطاة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم 02: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

N	Sig	Corrélation de pearson		N	Sig	Corrélation de pearson	
12	0.000	1.000	العبارة رقم 06	12	0.003	0.775	العبارة رقم 01
12	0.000	1.000	العبارة رقم 07	12	0.000	1.000	العبارة رقم 02
12	0.000	1.000	العبارة رقم 08	12	0.000	-1.000	العبارة رقم 03

12	0.000	1.000	العبرة رقم 09	12	0.000	1.000	العبرة رقم 04
				12	0.676	0.135	العبرة رقم 05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المحور الأول المتعلقة بالأهمية المعطاة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيم SIG (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى دلالة 0.05 وقيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة 1.000 لدى العبارات رقم (02-06-07-08-09) وأقل قيمة 1.000- لدى العبرة رقم 03.

ومنه عبارات المحور الثاني المتعلقة بالأهمية المعطاة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

أ-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: يوضح أهم الجوانب المراعاة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة

الجدول رقم 03: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

N	Sig	Corrélation de pearson		N	Sig	Corrélation de pearson	
12	0.662	0.141	العبرة رقم 08	12	0.809	-0.078	العبرة رقم 01
12	0.003	0.769	العبرة رقم 09	12	0.000	0.998	العبرة رقم 02
12	0.000	0.998	العبرة رقم 10	12	0.000	0.998	العبرة رقم 03
12	0.000	0.929	العبرة رقم 11	12	0.000	0.998	العبرة رقم 04
12	0.000	0.834	العبرة رقم 12	12	0.000	0.998	العبرة رقم 05
12	0.000	0.998	العبرة رقم 13	12	0.000	0.998	العبرة رقم 06
12	0.000	0.998	العبرة رقم 14	12	0.000	0.998	العبرة رقم 07

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية البينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المحور الثاني المتعلق بالجوانب المراعاة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيمة SIG (مستوى العينة) لقيم r المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى دلالة 0.05 وقيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة 0.998 لدى العبارات رقم (02-03-04-05-06-07-10-12) وأقل قيمة 0.078- لدى العبارة رقم 01.

ومن عبارات المحور الثاني المتعلق بأهم الجوانب المراعاة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

أ- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

الجدول رقم 04: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

N	Sig	Corrélation de Pearson	العبارة رقم
12	0.000	0.973	01
12	0.001	0.824	02
12	0.251	0.360	03
12	0.251	0.360	04

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المحور الثاني المتعلق بقياس مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، تمتاز بالاتساق الداخلي مع بعدها حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة إحصائياً إذ أن قيمة SIG (مستوى العينة) لقيم r المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى دلالة 0.05 وقيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة 0.973 لدى العبارة رقم 01 وأقل قيمة 0.360 لدى العبارتين 03-04. ومنه عبارات المحور الثالث المتعلق في دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.

ثانياً: ثبات الاستبيان

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد استبيان الدراسة، وتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 05: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha الاستبيان

نتيجة الاختبار	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	09	0.847	المحور الأول الأهمية المعطاة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن
ثابت	14	0.952	المحور الثاني أهم الجوانب المراعاة في تقييم الأداء المالي
ثابت	04	0.712	المحور الثالث دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي
ثابت	27	0.9	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

وكتعليق على الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة وأن القيمة الاجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثابت بلغت. .. وهي قيمة تشير إلى درجة ثبات عالية وهي أكبر من الحد الأدنى 0.5 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل أن قيمة الثبات مرتفعة.

ثالثا: اختبار توزيع بيانات العينة

والمقصود به اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمخروف سيمرنوف Kolmogorov-Smirnov) واختبار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري، والقاعدة هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال هذا البحث سنقوم باختبار فرضيات دراستنا وذلك بداية من تحليل اجابات المستجوبين.

أولاً: تحليل اجابات الأفراد

سيتم عرض نتائج الدراسة ابتداءً من محور المعلومات العامة، مروراً بالمحاور الأساسية للاستبيان، بغرض التأكد من صحة الفرضيات.

1- قسم المعلومات

الجدول رقم-06- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
58,3	7	ذكر
41,7	5	أنثى
100,0	12	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول رقم -01- بأن 58.3 % من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم 41.7 % في هذه الدراسة.

الجدول رقم-07- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
50,0	6	أقل من 30 سنة
50,0	6	من 30 إلى 50 سنة
100,0	12	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -02- بأن 50 % من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة؛ كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة بنسبة 50 %.

الجدول رقم-08- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
16,7	2	ثانوي
83,3	10	جامعي
100,0	12	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -03- بأن 83.3 % من أفراد العينة لديهم من حاملات الشهادات الجامعية وهي النسبة الأعلى، كما بلغت نسبة الأفراد بمستوى ثانوي بنسبة 16.7 % وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم-09- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
50,0	6	أقل من 05 سنوات
50,0	6	من 05 إلى 15 سنة
100,0	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -04- بأن 50 % من أفراد العينة تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 05 و 15 سنة بنسبة 50 %.

2- تحليل إجابات واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان

أولا يجب تحديد وإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان فإنه تم اعتماد على الأدوات الاحصائية التالية: التكرارات والنسبة، المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

يجب تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (المدى العام) المستخدم في استبيان الدراسة ويتم حساب المدى كالتالي: (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5 - 1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 1 - 1.80 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 1.80 - 2.60 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 2.60 - 3.40 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 3.40 - 4.20 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 4.20 - 5 فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

مجال المتوسط الحسابي مقياس لكرت درجة الموافقة
{ 1.80 - 1 } من 01 إلى 1.80 درجة غير موافقة تماما درجة منخفضة جدا
{ 2.60 - 1.80 } من 1.80 إلى 2.60 درجة غير موافق درجة منخفضة
{ 3.40 - 2.60 } من 2.60 إلى 3.40 درجة محايد درجة متوسطة
{ 4.20 - 3.40 } من 3.40 إلى 4.20 درجة موافق درجة عالية
{ 5 - 4.20 } من 4.20 إلى 5 درجة موافق تماما درجة عالية جدا

وترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

3-تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

❖ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01 من الاستبيان

الموجه للأفراد والمتعلق بمدى توفر الأهمية المعطاة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بأخذ كل بعد على حدا.

الجدول رقم -10- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتغير
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
غير موافق	,9045	2,500	0,00	0	25,00	3	0,00	0	75,00	9	0	0	العبارة_01
غير موافق	,7785	2,333	0,00	0	16,67	2	0,00	0	83,33	10	0	0	العبارة_02
موافق	,7785	3,667	0,00	0	83,33	10	0,00	0	16,67	2	0	0	العبارة_03
غير موافق	,7785	2,333	0,00	0	16,67	2	0,00	0	83,33	10	0	0	العبارة_04
موافق	,5774	3,833	0,00	0	91,67	11	0,00	0	,3338	1	0	0	العبارة_05
غير موافق	,7785	2,333	0,00	0	16,67	2	0,00	0	83,33	10	0	0	العبارة_06
غير موافق	,7785	2,333	0,00	0	16,67	2	0,00	0	83,33	10	0	0	العبارة_07
غير موافق	,7785	2,333	0,00	0	16,67	2	0,00	0	83,33	10	0	0	العبارة_08
غير موافق	,7785	2,333	0,00	0	16,67	2	0,00	0	83,33	10	0	0	العبارة_09

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: " لديكم استراتيجية واضحة لمؤسستكم. " نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,500 وانحراف معياري 0,9045، أن قيمة

المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة هي غير موافقون وبدرجة عالية جدا في إجابتهم على العبارة رقم 01 ، أي أن المؤسسات محل الدراسة ليس لديهم استراتيجية واضحة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: "تشرحون استراتيجيتكم للعاملين بالمؤسسة." نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,333 وانحراف معياري 0,7785، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة بأنهم غير موافقون وبدرجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 02 أي أن المؤسسات محل الدراسة لا يشرحون استراتيجيتهم للعاملين بالمؤسسة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 03: "تقومون بتقييم أدائكم المالي في نهاية دورة الاستغلال." نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3,667 وانحراف معياري 0,7785، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة بأنهم موافقون وبدرجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 03 أي أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتقييم أدائها المالي في نهاية دورة الاستغلال.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 04: "تقومون بتقييم أدائكم المالي أثناء دورة الاستغلال" نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,333 وانحراف معياري 0,7785، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة بأنهم غير موافقون وبدرجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 04 أي أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتقييم أدائه المالي أثناء دورة الاستغلال.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 05: "تستخدمون مؤشرات مالية في تقييم أدائكم المالي" نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3,833 وانحراف معياري 0,5774، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة بأنهم موافقون وبدرجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 05 أي أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم مؤشرات مالية في تقييم أدائهم المالي.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 06: "تستخدمون مؤشرات غير مالية في تقييم أدائكم المالي" نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,333 وانحراف معياري 0,7785، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة بأنهم غير موافقون وبدرجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 06 أي أن المؤسسات محل الدراسة لا تستخدم مؤشرات غير مالية في تقييم أدائهم المالي.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 07: "تراعون جانب الزبائن لتحقيق هدفكم المالي." نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,333 وانحراف معياري 0,7785، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة بأنهم غير موافقون وبدرجة عالية في إجابتهم على العبارة رقم 07 أي أن المؤسسات محل الدراسة لا تراعي جانب الزبائن لتحقيق هدفهم المالي.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 08: "تتابعون جانب العاملين وتطويرهم من أجل تحقيق هدفكم المالي." نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,333 وانحراف معياري

0,7785، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة بأهم غير موافقون وبدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم 08 أي أنه تضع المؤسسات محل الدراسة لا تتابع جانب العاملين وتطويرهم من أجل تحقيق هدفهم المالي.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09: "تتابعون جانب العمليات الداخلية لمؤسستكم (إنتاج، توزيع، تسويق...)". " نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,333 وانحراف معياري 0,7785، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة بأهم غير موافقون وبدرجة عالية في إجاباتهم على العبارة رقم 09 أي أنه تضع المؤسسات محل الدراسة لا تتابع جانب العمليات الداخلية لمؤسستهم (إنتاج، توزيع وتسويق...).

- الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة: يتبين من الجدول رقم -05- بأن أغلب اتجاهات العينة تتجه نحو عدم الموافقة؛ في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة 05 بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.57، كما بينت النتائج بأن 91.67% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تعتمد على المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي. كما تم تسجيل اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.77، كما بينت النتائج أن 83.33% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقوم بتقييم أدائها المالي في نهاية دورة الاستغلال.

بناء على اتجاهات عينة الدراسة نحو المحور الأول نستنتج بأن عينة الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم ادائها المالي..

الجدول رقم -11- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتغير
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
موافق	,2887	4,083	8,33	1	91,67	11	0,00	0	0,00	0	0	0	العبارة_01
غير موافق	,7785	2,333	0,00	0	16,67	2	0,00	0	83,33	10	0	0	العبارة_02
محايد	,3892	3,167	0,00	0	16,67	2	83,33	10	0,00	0	0	0	العبارة_03
محايد	,3892	3,167	0,00	0	16,67	2	83,33	10	0,00	0	0	0	العبارة_04
محايد	,3892	3,167	0,00	0	16,67	2	83,33	10	0,00	0	0	0	العبارة_05
محايد	,3892	3,167	0,00	0	16,67	2	83,33	10	0,00	0	0	0	العبارة_06
محايد	,3892	3,167	0,00	0	16,67	2	83,33	10	0,00	0	0	0	العبارة_07
موافق	,2887	3,917	0,00	0	91,67	11	8,33	1	0,00	0	0	0	العبارة_08
محايد	,4523	3,250	0,00	0	25,00	3	75,00	9	0,00	0	0	0	العبارة_09
محايد	,3892	3,167	0,00	0	16,67	2	83,33	10	0,00	0	0	0	العبارة_10
غير موافق	,7930	2,417	0,00	0	16,67	2	8,33	1	75,00	9	0	0	العبارة_11
محايد	,5149	3,083	0,00	0	16,67	2	75,00	9	8,33	1	0	0	العبارة_12
محايد	,3892	3,167	0,00	0	16,67	2	83,33	10	0,00	0	0	0	العبارة_13
محايد	0,0000	3,000	0,00	0	0,00	0	100	12	0,00	0	0	0	العبارة_14

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

-تحليل أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 01: " تهتمون كثيرا بالمؤشرات المالية لمؤسستكم". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.083 وانحراف معياري 0.2887، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة هي نحو الموافقة وبدرجة عالية جدا في إجابتهم على العبارة رقم 01 أي أن هناك درجة عالية حول قيام المؤسسات محل الدراسة بالاهتمام كثيرا بالمؤشرات المالية.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: " تهتمون بتكوين عمالكم". أنها احتلت المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.333 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم غير موافقون وبدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة رقم 02 أي أن هناك درجة منخفضة من المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة حيث لا تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين عمالهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 03: " تتابعون مؤشرات خبرة عمالكم مثلا نسبة العاملين أكثر من 5 مسنوات خبرة". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.167 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 03 أي المؤسسات محل الدراسة غير مهتمون بمتابعة مؤشرات خبرة عمالهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 04: " تتابعون معدل الغيابات الخاصة بعمالكم". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.167 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 04 أي المؤسسات محل الدراسة محايدون في متابعة معدل الغيابات الخاصة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 05: " تتابعون معدل دوران العاملين لمؤسستكم". نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.167 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 05 أي هناك درجة متوسطة من المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة محايدون في متابعة معدل دوران العاملين.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 06: " تتابعون مؤشرات أخرى خاصة بعمالكم مثلا ذكور، إناث وغيرها". نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.167 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 06 أي المؤسسات محل الدراسة محايدة في متابعة مؤشرات أخرى خاصة بعمالهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 07: " تتابعون معدل رضا العاملين". نلاحظ أنها احتلت المرتبة 07 من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.167 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير

إلى أن اتجهت أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة رقم 07 أي هناك درجة متوسطة من المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة محايدين في متابعة معدل رضا العاملين.

- تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 08: " تتابعون عدد الطلبات المحققة في آجالها". نلاحظ أنها احتلت المرتبة 02 من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.917 وانحراف معياري 0.2887، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم موافقون وبدرجة عالية في اجابتهم على العبارة رقم الثامنة أي هناك درجة عالية من المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة يتابعون عدد الطلبات المحققة في آجالها.

- تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 09: " تتابعون نسبة الطلبات التي تم إرجاعها". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.250 وانحراف معياري 0.4523، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة رقم 09 أي هناك درجة متوسطة من المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة محايدين في متابعة نسبة الطلبات التي تم إرجاعها.

- تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 10: " تتابعون تطور زمن إنجاز الطلبات". نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.167 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة رقم 09 أي المؤسسات محل الدراسة محايدين في متابعة تطور زمن إنجاز الطلبات.

- تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 11: " تتابعون مؤشرات عن عدد زبائن الحدد". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 2.417 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم غير موافقون وبدرجة منخفضة في اجابتهم على العبارة رقم 11 أي بالمؤسسات محل الدراسة غير مهتمين. بمتابعة تطور زمن إنجاز الطلبات.

- تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 12: " تتابعون مؤشرات عن وفاء الزبائن". نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.083 وانحراف معياري 0.5149، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة رقم 12 المؤسسات محل الدراسة محايدين في متابعة مؤشرات عن وفاء الزبائن.

- تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 13: " تتابعون مؤشرات عن نسبة شكاوي الزبائن". نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.167 وانحراف معياري 0.3892، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة رقم 13 أي المؤسسات محل الدراسة محايدين في متابعة مؤشرات نسبة شكاوي الزبائن.

- تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 14: " تتابعون مؤشرات عن رضا الزبائن". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة. بمتوسط حسابي بلغ 3.000 وانحراف معياري 0.000، وأن قيمة المتوسط

الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأنهم محايدون وبدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة رقم 14 أي المؤسسات محل الدراسة محايدة في متابعة مؤشرات رضا الزبائن.

-الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة: يتبين من الجدول رقم -06- بأن أغلب اتجاهات العينة تتجه نحو الحياد؛ باستثناء العبارتين 01-08 أين تم تسجيل اتجاه نحو الموافقة. حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي على مستوى العبارة الأولى 4.08 وانحراف معياري 0.28، كما بينت النتائج بأن 91.67% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تهتم بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي. كما تم تسجيل اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.88، كما بينت النتائج أن 91.67% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تتابع عدد الطلبات المحققة في آجالها. بناء على اتجاهات عينة الدراسة نحو المحور الأول نستنتج بأن المؤسسات محل الدراسة تهتم باستخدام المؤشرات المالية في تقييم ادائها.

الجدول رقم -12- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة للمحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتغير
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
محايد	,3892	3,167	0,00	0	16,67	2	83,33	10	0,00	0	0	0	العبارة-01
غير موافق	,7930	2,417	0,00	0	16,67	2	8,33	1	75,00	9	0	0	العبارة-02
موافق	,2887	3,917	0,00	0	91,67	11	8,33	1	0,00	0	0	0	العبارة-03
موافق	,2887	3,917	0,00	0	91,67	11	8,33	1	0,00	0	0	0	العبارة-04

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

يتبين من الجدول رقم -07- وجود اتجاه نحو الموافقة من طرف عينة الدراسة على مستوى العبارتين 3-4؛ حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي على مستوى العبارة الرابعة 3.91 وانحراف معياري 0.28، كما بينت النتائج بأن 91.67% من أفراد العينة ترى بأن المؤشرات المالية وغير المالية يمكنها المساهمة في تحقيق هدفها المالي. كما تم تسجيل اتجاه نحو الموافقة على مستوى العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.28، كما بينت النتائج أن 91.67% من أفراد العينة يرون بأن متابعة المؤسسة لجانب الزبائن بمؤشرات مختلفة يمكنه المساهمة في تحقيق أدائها المالي.

-تحليل أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 01: " تؤدي متابعتكم لجانب الزبائن بمؤشرات مختلفة إلى تحقيق هدفكم المالي" نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3,167 وانحراف معياري 0.3892 وأن

قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة محايدون وبدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة رقم 01 أي أن المؤسسات محل الدراسة لا يتابعون جانب الزبائن بمؤشرات مختلفة.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: " تؤدي متابعتكم لجانب العاملين بمؤشرات مختلفة إلى تحقيق هدفكم المالي. " نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2,417 وانحراف معياري 0,7930، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأهم غير موافقون وبدرجة منخفضة في إجابتهم على العبارة رقم 02 أي أن المؤسسات محل الدراسة لا يتابعون جانب العاملين بمؤشرات مختلفة.

-تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 03: " تؤدي متابعتكم لجانب العمليات الداخلية بمؤشرات مختلفة إلى تحقيق هدفكم المالي. " نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3,917 وانحراف معياري 0,2887، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأهم موافقون وبدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة رقم 03 المؤسسات محل الدراسة لا يتابعون جانب العمليات الداخلية بمؤشرات مختلفة.

- تحليل رأي أفراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 04: " يساهم استخدامكم لمؤشرات مالية وأخرى غير مالية في ضمان تحقيق هدفكم المالي. " نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.167 وانحراف معياري 0,2887، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة بأهم موافقون وبدرجة عالية في اجابتهم على العبارة رقم 04 أي المؤسسات محل الدراسة موافقون على مساهمة استخدامهم لمؤشرات مالية وأخرى غير مالية في ضمان تحقيق هدفهم المالي.

- الاستنتاج العام حول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى أهم الجوانب المراعاة في تقييم الأداء المالي فمن خلال ما ذكر سابقا ومن الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بالجوانب المراعاة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة بلغ $x=4.04$ بانحراف معياري 0.617 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور أي أن اتجاهات أفراد العينة محايدون في جوانب مراعاة تقييم الأداء المالي.

المبحث الثاني: تطبيق بطاقة أداء متوازن بشركة كوندور

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف المؤسسة

الشركة ذات المسؤولية المحدودة مجموعة بن حمادي "عنتر تراد" هي مؤسسة في أوج الازدهار، تشع على سوق التجهيزات المنزلية، فهي رائدة في إنتاج أجهزة التلفزيون بحوالي 30% من حصص السوق الوطنية، وتستعد لإفحام سوق الثلاثيات بقوة، وهي تدشن مصنع بطاقة 100000 وحدة في السنة ونسبة اندماج إلى 80%.

أما تسمية كوندور Condor فمعناها طائر يعيش في أمريكا الجنوبية، ويتمثل استثمار المؤسسة كما سبق الذكر في صناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية والالكترومترلية، وعن مقر المؤسسة الاجتماعي فهو بمنطقة النشاطات برج بوغريريج، ويبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 1243 عاملا موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

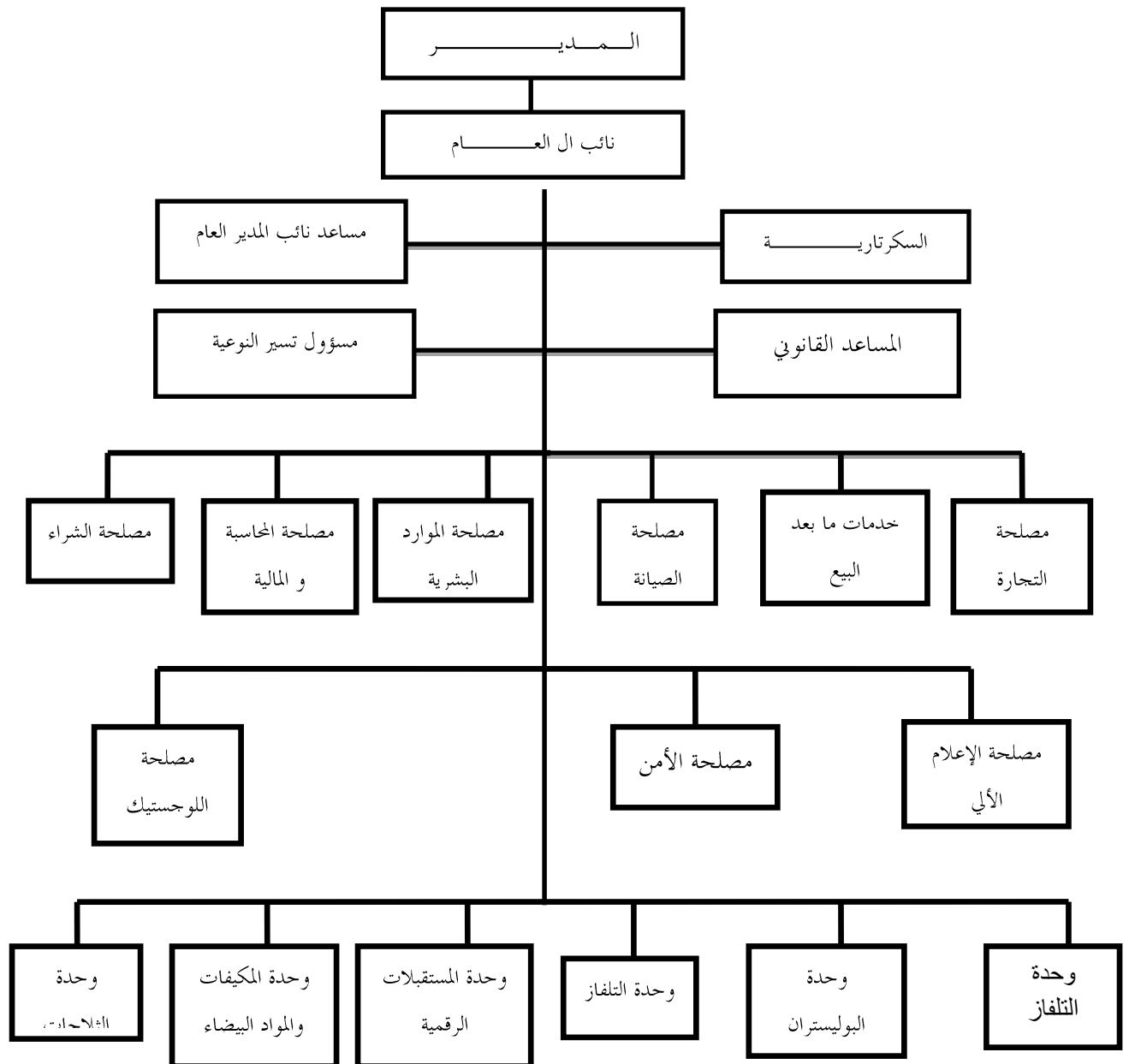
➤ تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 80104 م²، منها المغطاة 42665 م²، وغير المغطاة 37439 م².

للشركة فروع عبر عدة ولايات الوطن هي: الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة، سطيف، العالمة، إضافة إلى وكلاء بيع عبر كامل التراب الوطني.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والمستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، ويمكن تمثيله بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة -Condor-



المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير المستعملة بالمؤسسة

من أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة بالمؤسسة محل الدراسة نجد:

أولاً: المحاسبة العامة

تعتبر من أهم الأدوات المستعملة كونها إلزامية التطبيق، وأهم الأدوار التي تقوم بها المحاسبة العامة في مؤسسة كوندور تتمثل في:

- جمع وتسجيل وتحليل مختلف العمليات الممكن التعبير عنها بالنقود.
- حساب نتائج النشاط: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، النتيجة الصافية، وغيرها.
- السماح بمعرفة مدى تطور ذمة المؤسسة (الأصول والخصوم).
- التمكين من المتابعة الشهرية للتدفقات المالية في المؤسسة.
- تزويد مختلف المتعاملين مع المؤسسة بالبيانات اللازمة (الزبائن، الموردون، البنوك، مصالح الضرائب، هيئات رقابية أخرى...).

ثانياً: المحاسبة التحليلية

لا تعتمد مؤسسة كوندور كثيراً على التحليلية هذا إن لم نقل أنها لا تستعملها إطلاقاً فهي تتبع طريقة مباشرة في حساب سعر تكلفة المنتج بشكل إجمالي.

ثالثاً: تسيير الميزانية

تقوم مؤسسة كوندور سنوياً بإعداد الميزانيات الخاصة لمختلف أقسامها، حيث يتم التعبير في هذه الميزانيات عن الخطط المفصلة في شكل قيم كمية كما يتم فيها إظهار الموارد الواجب تحصيلها وكذا استعمالها. وترفق هذه الميزانيات بوثيقة تحدد فيها مهام ونشاطات كل مسؤول أياً كان مستواه التنظيمي.

و الدور الأساسي الذي تلعبه الميزانيات في المؤسسة محل الدراسة هو:

- الترجمة الكمية للخطة الاستراتيجية.
- تحديد مسؤوليات كل مدير وتفويض الصلاحيات مما يسمح بتحقيق اللامركزية.
- تقييم أداء الأقسام والمصالح، حيث يتم شهرياً مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة.¹

¹مقابلة مع رئيسة قسم المحاسبة و المالية.

المطلب الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء بالمؤسسة الجزائرية

سنحاول في هذا الجزء التطبيقي تقسيم العمل إلى جزئين.

- جزء نحاول فيه أخذ صورة عامة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة (حديثة) من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولين بستة مؤسسات تعد من أهم المؤسسات في مدينة برج بوعريريج.
- أما الجزء الثاني فخصصناه لمعينة بطاقة الأداء في إحدى تلك المؤسسات لدراسة إمكانية وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف مع بطاقة الأداء الحديثة (لوحة القيادة المتوازنة) لإبراز نقاط القوة والضعف لتلك اللوحة محاولين توجيه أنظار مسؤولي تلك المؤسسة إلى ضرورة تعديل لوحة قيادتها بما يتماشى مع متطلبات لوحة قيادة حديثة (وهذا في حال ثبت وجود لوحة قيادة كلاسيكية).

أولاً: تحليل المقابلات الميدانية:

سنقوم بعرض محتوى مقابلات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 13: إجراء مقابلات مع مسؤولين بستة (06) مؤسسات

المؤسسة	تاريخ الزيارة	المسؤول المحاور	النتيجة
CONDOUR	01/09/2019	مدير الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة
EMPAG	01/09/2019	نائب المدير	أجاب على بعض الأسئلة
ANABIB	01/09/2019	المدير	أجاب على كل الأسئلة
NAFTAL	02/09/2019	رئيس مصلحة الزبائن	أجاب على كل الأسئلة
COBRA Electronics	02/09/2019	مدير الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة
Géant Electronics	02/09/2019	مدير الموارد البشرية	أجاب على كل الأسئلة

يتم اختيار الأسئلة الموجهة حسب محتوى كل بعد من أبعاد لوحة القيادة المتوازنة بطريقة غير مباشرة لتشخيص نوع لوحة القيادة المستخدمة. وتم اختيار الأسئلة حسب كل بعد: أسئلة غير مباشرة تتعلق ببعد الزبائن وأخرى ببعد العمليات الداخلية وأخرى ببعد العاملين وأخيراً أسئلة حول الاستراتيجية. وقد تم اختيار الأسئلة التالية.

والغرض من هذا معرفة هل هناك مؤشرات محددة لقياس الأداء في تلك الأبعاد، وإن عدم وجود مؤشرات لذلك يعني أن تلك المؤسسات لا تولي أهمية لمؤشرات الأداء غير المالي مما سيجعلنا نحكم على أن أهم المؤسسات في مدينة برج بوعريريج لا تستخدم لوحة القيادة الحديثة وتكتفي بالكلاسيكية. وكانت الأسئلة كالتالي:

1_ سؤال خاص ببعده الاستراتيجي:

➤ هل يمكنكم تحديد بدقة وبجملة واحدة استراتيجية مؤسستكم؟

2_ أسئلة تتعلق ببعده الزبائن:

➤ هل لديكم معطيات حول ولاء الزبائن لمؤسستكم (معدل ولاء الزبائن)؟

➤ هل تقومون بزيارات ميدانية لزبائن لدراسة شكاوى الزبائن؟

3_ أسئلة تتعلق ببعده العاملين:

➤ هل تملكون معطيات حول معدل الغيابات للعاملين بدقة؟

➤ هل تملكون معلومة دقيقة حول معدل دوران العاملين (استقالات)؟

4_ أسئلة تتعلق ببعده العمليات الداخلية:

❖ هل لديكم معطيات دقيقة حول عدد طلبيات الزبائن غير الملبات خلال فترة ما؟

❖ هل لديكم معلومات دقيقة حول تطور مدة إنجاز الطلبيات بين فترة وأخرى (تقدير الانحرافات)؟

1- بالنسبة لأسئلة بعد الاستراتيجي:

كانت الاجابات نسبة 100% في صف عدم قدرة المسؤولين المحاورين في تحديد استراتيجية مؤسستهم بجملة واحدة فقد اكتفى أغلبهم بإجابات متفرعة تحوم حول معاني مختلفة، وإن عدم تحديد الاستراتيجية بدقة يتنافى وضروريات لوحات القيادة الحديثة التي يجب أن تنطلق من استراتيجية واضحة¹

2- بالنسبة لأسئلة بعد العاملين:

لاحظنا أن المسؤولين المحاورين لا يملكون معطيات محددة وبدقة عن كل من معدل الغيابات للعاملين، ومعدل دورانهم. وهذا يوحي بأن تلك المؤسسات لا تقيم أداء العاملين من تلك النواحي المهمة التي تتطلب مؤشرات غير مالية لقياسها حيث أن تحديد معدل الغيابات السنوي سيسمح للمؤسسة بمتابعة هذا المعدل من خلال إجراءات تتخذها لتقليل هذا المعدل لأن ارتفاع هذا المعدل يؤثر سلباً على الأداء المالي للمؤسسة.

¹ من إعداد الطلبة.

3- بالنسبة لأسئلة بعد الزبائن:

مؤسسة واحدة من بين المؤسسات الستة تقوم بزيارات ميدانية لزبائنها، وكل المؤسسات لا تملك معدلا محددًا لوفاء زبائنها مما يشير إلى أن هاته المؤسسات تحمل مؤشرات غير مالية في غاية الأهمية تسمح بمتابعة الأداء على مستوى بعد الزبائن، فمعرفة معدل وفاء الزبائن بين فترة وأخرى يسمح لنا بمتابعة الانحراف لهذا المعدل وتصحيحه. مما يساهم في تحقيق الأهداف البالية.

4- بالنسبة لأسئلة بعد العمليات الداخلية:

لا تملك معظم المؤسسات دراسة معطيات مؤشر مدة الإنجاز، بينما تملك بعض تلك المؤسسات حول عدد طلبيات الزبائن الملبات وغير الملبات لكن ليس بشكل دقيق، أي لا يوجد لدى تلك المؤسسات مؤشر قياس بقيمة واضحة لمقدار تلك الطلبيات غير الملبات، مما يجعلنا نستنتج أن أغلب المؤسسات لا تملك مؤشرات واضحة في هذا البعد. مما سبق يمكننا قول التالي:

من خلال المقابلات التي تم إجرائها اتضح أن تلك المؤسسات لا تملك استراتيجية محددة وواضحة تنطلق منها، وهذا يتنافى والزاميات لوحات القيادة الحديثة التي تنطلق من استراتيجية محددة، للوصول للأهداف المالية وغير مالية.

وأيضاً من خلال تلك المقابلات اتضح أن أهم مؤسسات برج بوغريريج لا تملك مؤشرات، قياس غير مالي لأبعاد الأداء في لوحات القيادة الحديثة والتي تساهم في متابعة الأداء، بالتالي تنفيذ الاستراتيجية.

مما سبق يمكن الحكم على أن أهم مؤسسات برج بوغريريج لا تستخدم بدرجة كبيرة لوحات قيادة متوازنة¹.

ثانياً: نقد بطاقة الأداء الحالية بالمؤسسة محل الدراسة

1- عرض نموذج البطاقة الحالية على مستوى المؤسسة:

إن بطاقة الأداء الحالية على مستوى المؤسسة تتضمن أربعة محاور يحتوى كل محور منها على مؤشرات معينة هذه المحاور هي:

- محور خاص بالإنتاج.
- محور خاص بالعاملين.
- محور خاص باستهلاك المواد الأولية.
- محور خاص بالمبيعات

وفيما يلي نعرض مثالا عن بطاقة الأداء الحالية المستخدمة بالمؤسسة محل الدراسة تخص سنة 2016:

¹ من إعداد الطلبة.

جدول رقم 14: بطاقة الأداء الحالية المستخدمة بالمؤسسة محل الدراسة

	Désignation	Injection2015	Injection2016	Ecart	%
1	Ventes (Produits Fabriqués)	-	-	-	0
2	Ventes(ProduitsNG)	-	-	-	0
3	Ventes(Accessoires)	-	4055590,00	405590,00	0
4	Ventes (Travaux et prestation de service)	410973997,37	129705660,43	-281268336,93	-68%
5	Chiffre d'affaire NET ----- ----- (A)	410973997,37	130111250,43	-280862746,93	-68%
6	Productions stockées	412993293,03	129705660,43	-283287632,60	-69%
7	Production déstockées	410973997,37	129508693,04	-281465304,33	-68%
8	Production de la période--- ----- (B)	2019295,66	196967,39	-1822328,27	-90%
9	Production de l'exercice--- ---- (A+B)	412993293,03	130308217,83	-282685075,20	-68%
10	Total Des Charges----- (C+D)	412993293,03	129714537,61	-283278755,43	-69%
11	Matières premières----- (C)	307844850,53	96339995,93	-211504854,60	-69%
12	Charges----- (D)	105148442,50	33374541,68	-71773900,83	-68%
13	Consommations Matières premières	307844850,53	96331118,76	-211513731,77	-69%
14	Achats de marchandises vendues	-	8877,17	8877,17	0%
15	Autres consommations (Elect ; GAZ ; Eau ...)	3061746,56	855978,844	-2205767,72	-72%
16	Services (sous-traitance ; location ; assurance ...)	5726170,32	1460081,41	-4266088,90	-75%
17	Consommations de l'exercice	316632767,40	98656056,18	-217976711,22	-69%
18	Valeur ajoutée d'exploitations	96360525,63	31652161,65	-64708363,98	-67%
19	Charge de personnel	68581113,11	98768988,00	-39812125,11	-58%
20	Impôts taxes	551656,64	301419,49	-250237,15	-45%
21	Excédent brut d'exploitation	27227755,87	2581754,15	-24646001,72	-91%

المصدر: إدارة مؤسسة كوندور-Condor-

بعض ما يمكن ملاحظته على اللوحة الحالية للمؤسسة هو التالي:

إن المنظورات الأربعة المشكلة للبطاقة، يضم كل منها مؤشرات أداء معينة ومؤشرات نتائج. حيث نلاحظ وجود أربعة أبعاد في بطاقة المؤسسة محل الدراسة وهي:

بعد خاص بالإنتاج، بعد خاص باستهلاك المواد الأولية، بعد خاص بالمبيعات وبعد خاص العاملين فمثلا فيما يتعلق ببعده استهلاك المواد الأولية يضم مؤشرات أداء مثل قيمة المشتريات ومؤشر خدمات التأمين والكراء، وكذلك الحال بالنسبة لبعده العاملين الذي يضم، مؤشر قيمة الضرائب والرسوم في حين يضم بعد الإنتاج مؤشرات كمؤشر قيمة إنتاج الفترة بينما نلاحظ وجود مؤشرات نتائج في بعد المبيعات كمؤشر قيمة المبيعات إضافة إلى مؤشر فائض الاستغلال.

إن وجود هذه المؤشرات بهذا الشكل من البساطة لا يمكن أن يساهم في توضيح مسببات الأداء بالمؤسسة فمثلا عدد المشتريات ليس سببا مباشرا في قيمة المبيعات.

وكذلك الحال بالنسبة لمؤشر العاملين فالمؤشر المعلن عنه في اللوحة، المتمثل في قيمة الضرائب والرسوم لا يمكن أن يكون سببا في قيمة المبيعات.

كما نلاحظ من خلال البطاقة أن المؤسسة تقارن بين نتائج سنتين متتاليتين، دون وجود مؤشرات في كل بعد تعتبر كأهداف لكل سنة تقارن مع النتائج الفعلية من أجل الأخذ بالتصحیحات الآتية بالتالي تضمن المؤسسة تحقق الأهداف وهو أساس لوحة القيادة الاستراتيجية.

إن هذا ما يقودنا إلى انتقاد بطاقة الأداء الحالية للمؤسسة كالتالي:

2- انتقاد بطاقة الأداء الحالية بالمؤسسة

إن المؤسسة محل الدراسة اليوم تبنت رؤية واستراتيجية جديدتين من أجل عصنة الخدمة العمومية للشغل معتمدة، في ذلك وبشكل كبير على الاستشارة والتي تعتبر قلب المؤسسات والتي يعتمد تقديمها على أداء رأس المال البشري على مستوى المؤسسات.

ولذلك ومن أجل تقييم أداء رأس المال البشري على مستوى المؤسسات، بالتالي مدى تنفيذ الاستراتيجية فإن الأمر يتطلب بطاقة أداء مختلفة تختلف عن البطاقة الموجودة على مستوى مؤسسة كوندور حيث يمكن انتقاد هذه البطاقات من ثلاث مستويات:

❖ من ناحية المنهج أو الطريقة:

يمكن انتقاد بطاقة الأداء الحالية على مستوى المؤسسة من ناحية المنهج كالتالي:

- إن بطاقة الأداء الحالية لا تشير إلى وجود نقطة انطلاق متمثلة في مهمة أو استراتيجية كما هو الحال في لوحة القيادة المتوازنة.
- إن بطاقة الأداء الحالية لا تظهر وجود علاقات لا بين المحاور ولا بين المؤشرات سواء تعلق الأمر بعلاقات سبب ونتيجة أو علاقات افتراضية، وبالتالي فهي لا توضح كيف يتم خلق القيمة وكنتيجه فهي لا تركز على أصل بعينه يخلق القيمة.
- إن الروابط بين المحاور الاستراتيجية والمؤشرات المأخوذة غير أكيدة فكل محور في تلك المحاور يضم مؤشرات معينة مع مؤشرات نتائج دون علاقات مباشرة بينها، فمثلا لا توجد علاقة مباشرة بين قيمة المشتريات وكمية الإنتاج.

- إن كل المحاور الموجودة ببطاقة الأداء الحالية تضم مؤشرات نتائج بمعزل عن المحاور الأخرى مما لا يسمح بمتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية¹.

❖ من ناحية المحتوى:

- إن البطاقة الحالية لا تضمن التوازن فهي لا تأخذ بالحسبان كل المنظورات المتعلقة بالمؤسسة، فهي تركز بشدة على النتائج بكل محور من المحاور الموجودة دون مراعاة لكل ما يتعلق بالعمليات الداخلية بها وما يتعلق بتطوير وتنمية رأس المال البشري بها، فهي بذلك تهمل مؤشرات على قدر كبير من الأهمية تضمنها تلك المنظورات تعتبر كمؤشرات متابعة (Indicateurs de Suivi)

- خلو تلك المحاور من مؤشرات أداء جد هامة تسمح بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية .

- إن المؤشرات المأخوذة في اللوحة الحالية مؤشرات بسيطة و سطحية لا يمكن أن تعبر عن أداء رأس المال البشري وبالتالي لا تسمح النتائج بتقييم رأس المال البشري.

- إن لوحة القيادة الحالية لا تعطي أي أهمية لرأس المال البشري ولا تركز عليه وتخلو من أي مؤشر يشير إليه في حين يعتبر اهم أصل بها، أي أنها لا تعكس تماما اهتمام الإدارة بالعاملين لغياب مؤشرات دالة على ذلك مثل: معدل رضا العاملين، وهذا ما يعتبر مؤشرا واضحا عن احتمال فشل تحقيق الاستراتيجية.

- غياب تام لمؤشرات أداء جد هامة تتعلق بالعمليات التي تخلق القيمة داخل المؤسسة

- غياب مؤشرات أداء في غاية الأهمية تعبر عن علاقة المؤسسة بزبائنهم، معدل رضا الزبائن مثلا.

- إن المؤشرات التشغيلية موجودة بقلّة في البطاقة الحالية.

❖ من ناحية الشكل:

- إن عدد المؤشرات المأخوذة في كل محور من المحاور معقول من ناحية العدد لا الكيف في الوقت الذي تولي فيه بطاقة الأداء المتوازنة أهمية قصوى لجعل عدد المؤشرات محدودا ومعبرا لضمان مستوى سدادة عال من أجل متخذي القرار، لذلك فإن فكرة الانطلاق من خارطة استراتيجية تسمح باحترام هذا الشرط.

- لا توضح اللوحة الحالية كل المنظورات التي تخص المؤسسة (رأس المال البشري، عمليات داخلية)

- المؤشرات موزعة توزيعا عشوائيا لا يسمح بمتابعة أسباب النتائج بالتالي لا يساعد في أخذ التصحيحات المناسبة.

¹ من إعداد الطلبة.

خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصل النظري، على أرض الواقع والذي كان مضمونه، واقع استخدام بطاقة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة مجموعة من المؤسسات بـ برج بوعريـريـج. وتبين من خلال دراسة بطاقة الأداء للمؤسسات أنها تستخدم بطاقة أداء لا تضمن التوازن، فهي لا تأخذ بالحسبان كل المنظورات المتعلقة بالمؤسسة.

خاتمة

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لا بد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة لهذه البيئة ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها نحو تحقيق أهدافها المخططة.

وقد تم التطرق من خلال هذا البحث إلى ماهية الأداء وأهمية قياسه وتقييمه أين تبين مفهوم الأداء من المفاهيم المعقدة التي اختلف العديد من الباحثين في تحديدها، كما اتضح أن الأداء لم يوجد إلا من أجل تقييمه لذلك فإن عملية الأداء تكنسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات باعتبار أنه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه.

ومن أجل تقييم الأداء فإن المؤسسات تتوفر على مجموعة متنوعة من الأساليب وأنظمة التقييم، انطلاقاً من الأساليب التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط وصولاً إلى الأساليب الحديثة أين يتبين لنا أن نجاح العملية التقييمية يبقى مرهوناً بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بمؤشرات الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة والتي تعكس طموحات ومطالب جميع الفئات أصحاب المصالح من مساهمين، عملاء، موردين، موظفين، مجتمع محلي، وبالتالي فإن المؤسسات ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين جميع هذه الأفراد.

وفي هذا الإطار قد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن كونها تضع تحت تصرف المديرين

أداة موضوعية تمكنه من تقييم لأداء مؤسستهم من خلال ترجمة استراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة نتيجة لذلك فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظراً لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية والعوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء.

ولتسليط الضوء على هذه الأداة وواقع استخدامها في المؤسسات الوطنية ومحاوله معرفة مدى مساهمتها في تحسين عملية مراقبة التسيير تمت دراسة واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية العاملة في القطاع الصناعي وهي مؤسسة **Condor** -.

أولاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

-تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين تقييم الأداء المالي بالمؤسسة من خلال متابعة لحظية لمختلف أبعاد المؤسسة بمؤشرات محددة تسمح تلك المتابعة بإجراء التصحيحات اللازمة في الوقت اللازم مما يضمن تقييماً أكثر سداداً.

أثبتنا صحة هاته الفرضية من خلال الجانب النظري في البحث حيث تطرقنا إلى آلية عمل البطاقة ووضحنا كيف تخدم مختلف الأبعاد بما البعد المالي من خلال علاقة سبب ونتيجة.

الفرضية الثانية

لا تولي أهم المؤسسات الناشطة بـرج بوعريـريـج أهمية كبيرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي. أثبتنا صحة هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي حيث تبين من خلال نتائج الاستبيان أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تستخدم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.

ثانيا: النتائج

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة ربط بين أهداف المؤسسة المالية وغير المالية.
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تدفق المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة.
- يعتبر تحديد مؤشرات محددة لكل جانب عاملا فاصلا في تقييم عملية أداء ناجحة.
- يمكن لأي مؤسسة وطنية أن تتبنى بطاقة الأداء المتوازن من خلال متابعة جميع جوانب المؤسسة بمؤشرات محددة.

ثالثا: افاق الدراسة

- دور التسيير الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

قائمة المراجع

1- الكتب

- عداوي الحسين، فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- عبد الحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1993.
- ن بيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية وكفاءات التغيير التقني العمل ورأس المال، الطبعة الأولى، دار البداية، مصر، 2008.
- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، الطبعة الثانية.
- عبد الله أحمد، عبد الله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 37، العدد 1، 2010.
- طاهر حسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، عمان.
- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.
- عبد الحميد الفتاح المغربي، رمضان فهيم، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2006.
- سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

2- الأطروحات

- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
- سارة باحو، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور جدول تدفقات الخزينة، دراسة حالة شركة رمال البلاستيك، مذكرة ماجستير غير مشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تحت إشراف زهير سعدي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2014.
- جمل حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- معبدي أمال، قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2007/2006.
- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء المستدام، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2011/2010.

3- المقالات

- نادية عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2005.
- سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد، 2013.

4- الملتقيات

- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10، 11 نوفمبر 2009.
- نعيمة يجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
- جبيرات سناء، خان حنان، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظام المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06، 07 ماي 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Alian fermandez : **les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition d'organisation, paris, 2éme, édition, 2007.
- Amaud thausvaon, **évaluation de gestion**, technique de gestion, édition economica, France, 2005.
- Paul Niven, balanced scorrcard step by step, Canada, 2002.
- R.Kaplan, D. Norton, **the balanced scorcerad**. Measure that drive performance, Harvard business review, Jan, feb, 1992.
- Jean brilman, Jacque Herad, **les meilleurs pratique des management**, 6 eme édition d'organisation, paris, 2008.
- Jean Barilman, Jacque Herard, Op-Cit.
- Robert S. Kaplan, Op-Cit.
- Jakobsen, Balanced scorecard Development in Lithuanian companien-case study of the lithuanian consulting.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

استبيان موجه إلى المديرين في المؤسسات الوسطى والإشرافية باثني عشر مؤسسة

بعد واجب التحية والتقدير،.....

إيماننا بقيمة البحث العلمي وارتباطه في اتجاه إيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين أدائها يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية حول:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج.

فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقرات وجهة نظركم، حيث أن

استكمال الإجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة تنعكس على مستوى أداء المؤسسة.

السنة الجامعية: 2021/2020

الجزء الأول: معلومات عامة

1. السن: أقل من 30 سنة بين 30 و50 سنة أكثر من 50 سنة
2. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
3. الجنس: ذكر أنثى
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنوات

الجزء الثاني:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الأهمية المعطاة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن						
01	لديكم استراتيجية واضحة لمؤسستكم					
02	تشرحون استراتيجيتكم للعاملين بالمؤسسة					
03	تقومون بتقييم أدائكم المالي في نهاية دورة الاستغلال					
04	تقومون بتقييم أدائكم المالي أثناء دورة الاستغلال					
05	تستخدمون مؤشرات مالية في تقييم أدائكم المالي					
06	تستخدمون مؤشرات غير مالية في تقييم أدائكم المالي					
07	تراعون جانب الزبائن لتحقيق هدفكم المالي					
08	تتابعون جانب العاملين وتطويرهم من أجل تحقيق هدفكم المالي					
09	تتابعون جانب العمليات الداخلية لمؤسستكم (إنتاج، توزيع، تسويق...)					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					المحور الثاني: أهم الجوانب المراعاة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة	
					الجانب المالي: - تهتمون كثيرا بالمؤشرات المالية لمؤسستكم	01
					جانب العاملين: - تهتمون بتكوين عمالكم - تتابعون مؤشرات خبرة عمالكم مثلا نسبة العاملين أكثر من 5 سنوات خبرة - تتابعون معدل الغيابات الخاصة بعمالكم - تتابعون معدل دوران العاملين لمؤسستكم - تتابعون مؤشرات أخرى خاصة بعمالكم مثلا ذكور، إناث وغيرها - تتابعون معدل رضا العاملين	02
					الجانب العمليات الداخلية: - تتابعون عدد الطلبات المحققة في أجالها - تتابعون نسبة الطلبات التي تم إرجاعها - تتابعون تطور زمن إنجاز الطلبات	03
					جانب الزبائن: - تتابعون مؤشرات عن عدد زبائن الجدد - تتابعون مؤشرات عن ولاء الزبائن - تتابعون مؤشرات عن نسبة شكاوي الزبائن - تتابعون مؤشرات عن رضا الزبائن	04

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					المحور الثالث: دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي	
					تؤدي متابعتكم لجانب الزبائن بمؤشرات مختلفة إلى تحقيق هدفكم المالي	01
					تؤدي متابعتكم لجانب العاملين بمؤشرات مختلفة إلى تحقيق هدفكم المالي	02
					تؤدي متابعتكم لجانب العمليات الداخلية بمؤشرات مختلفة إلى تحقيق هدفكم المالي	03
					يساهم استخدامكم لمؤشرات مالية وأخرى غير مالية في ضمان تحقيق هدفكم المالي	04

الملحق رقم 02: قائمة المؤسسات محل الدراسة

EMBAG	01
Sarl MCA	02
مؤسسة كوبرا	03
مؤسسة نفظال	04
مؤسسة الرحمة للتجارة	05
مؤسسة عجائن إكسترا	06
مؤسسة جيو	07
مؤسسة الوحدة	08
مؤسسة كوندور ميلتميديا	09
مؤسسة بليح للسكويت	10
المؤسسة التجارية ليدفاندوس	11
مركب تربية أمهات الدجاج البياض	12

Fréquences

Statistiques

		السن	المستوى التعليمي	الجنس	عدد سنوات الخبرة
N	Valide	12	12	12	12
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	50,0	50,0	50,0
	من 30 إلى 50 سنة	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	16,7	16,7	16,7
	جامعي	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	7	58,3	58,3	58,3
	أنثى	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	6	50,0	50,0	50,0
	من 05 إلى 15 سنة	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

المحور	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		N	Moyenne	Ecart type	الاتجاه
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
المحور الأول	01_01_المحور	0	0	9	75,00	0	0,00	3	25,00	0	0,00	12	2,500	,9045	غير موافق
	02_01_المحور	0	0	10	83,33	0	0,00	2	16,67	0	0,00	12	2,333	,7785	غير موافق
	03_01_المحور	0	0	2	16,67	0	0,00	10	83,33	0	0,00	12	3,667	,7785	موافق
	04_01_المحور	0	0	10	83,33	0	0,00	2	16,67	0	0,00	12	2,333	,7785	غير موافق
	05_01_المحور	0	0	1	8,33	0	0,00	11	91,67	0	0,00	12	3,833	,5774	موافق
	06_01_المحور	0	0	10	83,33	0	0,00	2	16,67	0	0,00	12	2,333	,7785	غير موافق
	07_01_المحور	0	0	10	83,33	0	0,00	2	16,67	0	0,00	12	2,333	,7785	غير موافق
	08_01_المحور	0	0	10	83,33	0	0,00	2	16,67	0	0,00	12	2,333	,7785	غير موافق
	09_01_المحور	0	0	10	83,33	0	0,00	2	16,67	0	0,00	12	2,333	,7785	غير موافق
المحور الثاني	01_02_المحور	0	0	0	0,00	0	0,00	11	91,67	1	8,33	12	4,083	,2887	موافق
	02_02_المحور	0	0	10	83,33	0	0,00	2	16,67	0	0,00	12	2,333	,7785	غير موافق
	03_02_المحور	0	0	0	0,00	10	83,33	2	16,67	0	0,00	12	3,167	,3892	محايد
	04_02_المحور	0	0	0	0,00	10	83,33	2	16,67	0	0,00	12	3,167	,3892	محايد
	05_02_المحور	0	0	0	0,00	10	83,33	2	16,67	0	0,00	12	3,167	,3892	محايد
	06_02_المحور	0	0	0	0,00	10	83,33	2	16,67	0	0,00	12	3,167	,3892	محايد
	07_02_المحور	0	0	0	0,00	10	83,33	2	16,67	0	0,00	12	3,167	,3892	محايد
	08_02_المحور	0	0	0	0,00	1	8,33	11	91,67	0	0,00	12	3,917	,2887	موافق
	09_02_المحور	0	0	0	0,00	9	75,00	3	25,00	0	0,00	12	3,250	,4523	محايد
	10_02_المحور	0	0	0	0,00	10	83,33	2	16,67	0	0,00	12	3,167	,3892	محايد
	11_02_المحور	0	0	9	75,00	1	8,33	2	16,67	0	0,00	12	2,417	,7930	غير موافق
	12_02_المحور	0	0	1	8,33	9	75,00	2	16,67	0	0,00	12	3,083	,5149	محايد
المحور الثالث	13_02_المحور	0	0	0	0,00	10	83,33	2	16,67	0	0,00	12	3,167	,3892	محايد
	14_02_المحور	0	0	0	0,00	12	100,00	0	0,00	0	0,00	12	3,000	0,0000	محايد
	01_03_المحور	0	0	0	0,00	10	83,33	2	16,67	0	0,00	12	3,167	,3892	محايد
	02_03_المحور	0	0	9	75,00	1	8,33	2	16,67	0	0,00	12	2,417	,7930	غير موافق
	03_03_المحور	0	0	0	0,00	1	8,33	11	91,67	0	0,00	12	3,917	,2887	موافق
	04_03_المحور	0	0	0	0,00	1	8,33	11	91,67	0	0,00	12	3,917	,2887	موافق
												12			



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

ب	مقدمة	2
2	تمهيد	3
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة	3
3	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية	3
3	أولاً: نشأة ومفهوم الأداء	5
5	ثانياً: مفهوم الأداء المالي	6
6	ثالثاً: أهمية تقييم الأداء المالي	7
7	رابعاً: أهداف تقييم الأداء المالي	7
7	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	7
7	أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن	8
8	ثانياً: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	11
11	ثالثاً: أبعاد ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن	15
15	رابعاً: أهمية، أهداف ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن	18
18	خامساً: آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن	19
19	سادساً: معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها	21
21	سابعاً: دور بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء	23
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن	23
23	المطلب الأول: الدراسات العربية	23
23	أولاً: دراسة عريوة محاد 2011:	24
24	ثانياً: دراسة سحر طلال ابراهيم 2013:	24
24	ثالثاً: دراسة نعيمة يحيى 2008، بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة	

25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
26	خلاصة الفصل:
28	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة
29	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
29	أولاً: إعداد الاستبيان
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
31	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
31	أولاً: صدق الاستبيان
33	ثانياً: ثبات الاستبيان
34	ثالثاً: اختبار توزيع بيانات العينة
34	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
34	أولاً: تحليل اجابات الأفراد
43	المبحث الثاني: نظرة عامة عن المؤسسة
43	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي
43	أولاً: تعريف المؤسسة
44	ثانياً: الهيكل التنظيمي
45	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير المستعملة بالمؤسسة
45	أولاً: المحاسبة العامة
45	ثانياً: المحاسبة التحليلية
45	ثالثاً: تسيير الميزانية
46	المطلب الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء بالمؤسسة الجزائرية

46	أولا: تحليل المقابلات الميدانية:
48	ثانيا: نقد بطاقة الأداء الحالية بالمؤسسة محل الدراسة.....
52	خلاصة الفصل
54	خاتمة:
56	قائمة المراجع