الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بطاقة الآداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل

– دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بالوادي–

إعداد الطلبة:

- ضو محمد رضا
- كرمادي عبد الحميد
- مهوات عبد الرؤوف

إشراف الاستاذ:

أ.د/ ضو نصر

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/ مسغوني منى	جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي	رئيسا
أ.د/ ضو نصر	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	مشرفا ومقررا
د/ مديني عثمان	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2024 /2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بطاقة الآداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل

– دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بالوادي–

إعداد الطلبة:

- ضو محمد رضا
- كرمادي عبد الحميد
- مهوات عبد الرؤوف

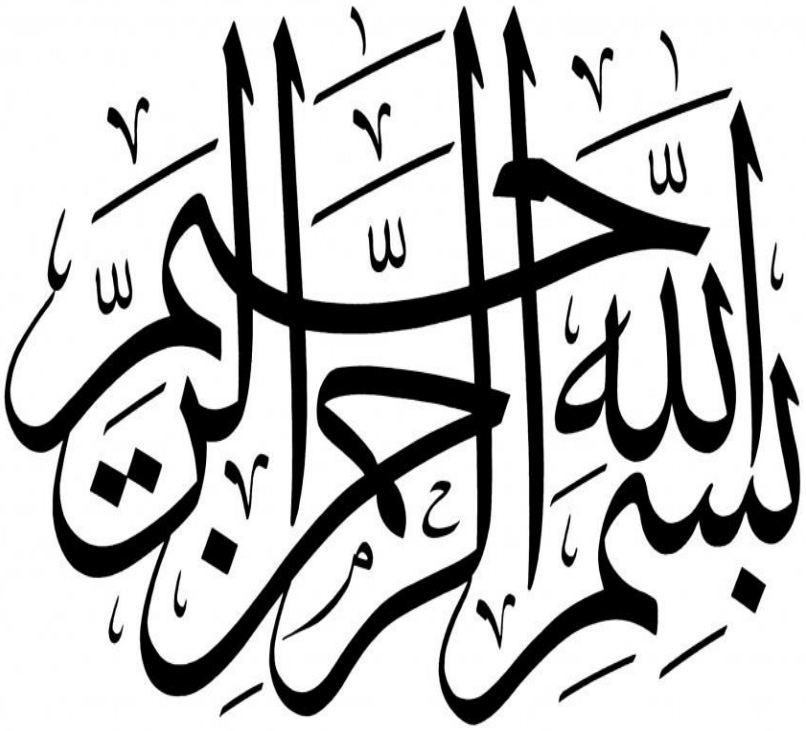
إشراف الاستاذ:

أ.د/ ضو نصر

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/ مسغوني منى	جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي	رئيسا
أ.د/ ضو نصر	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	مشرفا ومقررا
د/ مديني عثمان	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2024 /2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــــر وعرفان

بـــــــــــسم الله الرحمن الرحيم

إن الحمد لله نحمده ونشكره على نعمة القلم ونصيب العلم الذي وهبنا إياه، فبدونه ما كان لهذا العمل أن ينجز ولولاه ما كنا نجني ثمرة مجهودنا.

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

<<**لا يشكر الله من لا يشكر الناس**>> رواه الترمذي.

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ " **ضو نصر** " الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا تقديم الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة فبورك فيهم.

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه.

إهـــداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولنا إلى هذه المرحلة...

إلى من زرعوا فينا القيم، وغرسوا فينا حب العلم، وسهروا من أجل راحتنا...

إلى والدينا الأعزاء، رمز التضحية والوفاء، نهدي هذا العمل عربون حبٍ وامتنان.

إلى أساتذتنا الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكانوا لنا قدوة ونبراسًا على طريق المعرفة، نهديكم هذا الجهد المتواضع.

إلى كل من شاركنا مشوار الدراسة، من أصدقاء وزملاء، الذين كانوا لنا عونًا وسندًا، تقاسمنا معهم التعب والنجاح، لكم منا كل الشكر والتقدير.

منّا جميعًا... إليكم جميعًا... بكل الحب والتقدير.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية حديثة لتقييم الأداء وتعظيم قيمة المؤسسة، خاصة في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، وركزت على اختبار العلاقة بين أبعاد البطاقة الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتعظيم القيمة المؤسسية. وأظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد وتعظيم قيمة المؤسسة، مما يؤكد فعالية البطاقة في توجيه الأداء نحو الأهداف الاستراتيجية، وتوصي الدراسة باعتماد هذه الأداة في المؤسسات الصناعية، مع تعزيز الأبعاد غير المالية وتأهيل الموارد البشرية لضمان تطبيق فعّال ومستدام.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن – تعظيم قيمة المؤسسة – أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

This study aimed to highlight the role of the Balanced Scorecard as a modern strategic tool for performance evaluation and value maximization of the organization, especially in light of the rapid transformations in the business environment., The study adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire as its main tool. It focused on examining the relationship between the four dimensions of the Balanced Scorecard (financial, customer, internal processes, and learning and growth) and the maximization of organizational value.

The results showed statistically significant relationships between these dimensions and organizational value maximization, confirming the effectiveness of the Balanced Scorecard in directing performance toward strategic objectives.

The study recommends adopting this tool in industrial organizations, with an emphasis on strengthening non-financial dimensions and developing human resources to ensure effective and sustainable implementation.

Keywords: Balanced Scorecard – Organizational Value Maximization – Balanced Scorecard Dimensions

فهرس المحتـــــــويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر	I
الإهداء	II
ملخص الدراسة	III
فهرس المحتويات	V
فهرس الجداول	VIII
فهرس الأشكال	IX
مقدمـــــــة	أ
الفصل الأول: الأدبيـــــات النظريـــــة	**6**
تمهيد الفصل	7
المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة	8
المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن	8
أولا: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن	9
ثانيا: تعريف وخصائص وأهمية بطاقة الأداء المتوازن	15
ثالثا: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	21
المطلب الثاني: تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية	29
أولا: القيمة وخلق القيمة	29
ثانيا: أهداف خلق أو تعظيم القيمة	31
ثالثا: مؤشرات وآليات تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية.	32
المطلب الثالث: تعظيم قيمة المؤسسة بواسطة بطاقة الآداء المتوازن	41
أولا: عناصر بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على تعظيم القيمة	42
ثانيا: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة	44
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	46
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة ببطاقة الآداء المتوازن	46
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتعظيم قيمة المؤسسة	52
المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الآداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة	58

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	63
المبحث الأول: منهجية إعداد الدراسة	65
المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة	65
المطلب الثاني : أدوات الدراسة	67
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان	71
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات	76
المطلب الأول: خصائص العينة	76
أولا: توزيع أفراد العينية حسب العمر	76
ثانيا: توزيع أفراد العينية حسب المستوى الدراسي	77
ثالثا: توزيع أفراد العينية حسب الوظيفة	78
رابعا: توزيع أفراد العينية حسب الخبرة المهنية:	79
المطلب الثاني: إتجاهات إجابات العينة	80
أولا: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة على محاور الدراسة :	80
ثانيا: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور بطاقة الاداء المتوازن.	81
ثالثا: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية.	85
المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	86
أولا: نتائج اختبار الفرضية العامة	86
ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	87
ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	87
رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	88
خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	89
الخاتمـــــة	91
قائمة المصادر والمراجع	95

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجـداول

عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (2-1): كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	65
جدول رقم (2-2): كيفية توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	66
جدول رقم (2-3): تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	67
جدول رقم (2-4): شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	70
جدول رقم (2-5) : معامل الارتباط بين البعد المالي وفقراته	73
جدول رقم (2-6): معامل الارتباط بين بعد الزبائن وفقراته	73
جدول رقم (2-7): معامل الارتباط بين بعد العمليات الداخلية وفقراته	74
جدول رقم (2-8): معامل الارتباط بين بعد التعلم والنمو وفقراته	74
جدول رقم (2-9): معامل الارتباط بين محور تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية وفقراته	75
جدول رقم(2-10):معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	76
جدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	76
جدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.	77
جدول رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.	78
جدول رقم (2-14): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	79
جدول رقم (2-15): اتجاهات اجابات العينة على محاور الدراسة	80
جدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.	81
جدول رقم (02-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد المالي.	82
جدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الزبائن	83
جدول رقم (2-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد العمليات الداخلية	83
جدول رقم (2-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد التعلم والنمو	84
جدول رقم (2-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.	85
جدول رقم (2-22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.	86
جدول رقم (2-23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.	87
جدول رقم (2-24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.	88
جدول رقم (2-25): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.	88
جدول رقم (2-26): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.	89

فهرس الأشـــــكال

العنوان	رقم الصفحة
شكل رقم (1-1): هيكل بطاقة التقييم المتوازن	21
شكل رقم (1-2): يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....	29
شكل رقم (1-3): يمثل آليات تعظيم القيمة.....	41
شكل رقم (2-1): نموذج ومتغيرات الدراسة.....	69
شكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	77
شكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.....	78
شكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.....	79
شكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.....	80

مقدمـــــــة

مقدمة

عرفت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها موجات متتالية من الانفتاح الاقتصادي والعولمة، إلى جانب الثورة الرقمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ما جعل المؤسسات تواجه تحديات متزايدة في سبيل الحفاظ على مكانتها التنافسية وتحقيق استدامتها في سوق يتسم بقوة المنافسة والتقلب المستمر، هذه المتغيرات أفرزت بيئة عمل معقدة، تتطلب من المؤسسات نماذج جديدة في الإدارة والتقييم ترتكز على الرؤية الشاملة والتفكير الإستراتيجي بعيد المدى.

وفي هذا الإطار أضحى من غير المجدي الاكتفاء بالاعتماد على المقاييس المالية الكلاسيكية في تقييم الأداء، لما أثبتته من قصور في استيعاب الأداء الحقيقي للمؤسسات، خصوصًا في ظل الأهمية المتزايدة للجوانب النوعية وغير المالية، فالمؤشرات المالية وإن كانت تعكس نتائج الأداء، إلا أنها غالبًا ما تكون متأخرة ولا توضح الكيفية التي تم بها تحقيق تلك النتائج أو مدى استدامتها مستقبلاً.

إن التوجه الحديث في الفكر الإداري والاستراتيجي يتجه نحو اعتماد أدوات تحليل ومتابعة متعددة الأبعاد، تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتربط الأداء بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، ومن أبرز هذه الأدوات وأكثرها استخدامًا وفعالية في السنوات الأخيرة، نجد بطاقة الأداء المتوازن التي طوّرها كل من "روبرت كابلان" و"ديفيد نورتون" مطلع التسعينيات، والتي شكلت نقلة نوعية في منهجية تقييم أداء المؤسسات.

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطارًا متكاملًا لترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف ومؤشرات أداء قابلة للقياس، موزعة على أربعة محاور رئيسية: المحور المالي، ومحور الزبائن، ثم محور العمليات الداخلية ، وأخيرا محور التعلم والنمو.

ويعتبر هذا التنوع في المحاور أحد أبرز عوامل نجاح هذه الأداة، حيث يسمح بتكوين رؤية شاملة.

ولا يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن على متابعة الأداء ورصده فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الإسهام المباشر في تعظيم قيمة المؤسسة، سواء من حيث القيمة الاقتصادية أو من حيث القيمة الاجتماعية والتنظيمية، فهي تعد وسيلة فعّالة لدعم عملية اتخاذ القرار، وتسهم في ترشيد استخدام الموارد وتوجيهها نحو الأولويات الإستراتيجية، كما تعزز من درجة التناغم والتكامل بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية داخل المؤسسة، بما يضمن تنفيذًا أكثر فاعلية للخطط والسياسات.

إن تعظيم قيمة المؤسسة لا يعني فقط تحقيق أرباح قصيرة الأجل، بل يشمل بناء قدرة مستدامة على خلق القيمة عبر الزمن، من خلال تطوير الأداء، وتعزيز ولاء الزبائن، واستثمار رأس المال البشري بالشكل الأمثل، وفي هذا الإطار تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مركزية تمكن المؤسسة من بناء نموذج قيادي قائم على الرؤية والتواصل وتحقيق الأهداف بفعالية.

ومن هذا المنطلق تكتسي دراسة بطاقة الأداء المتوازن أهمية خاصة في مجال الاقتصاد والإدارة المعاصرة، لما توفره من إمكانية فهم أعمق للأداء الكلي للمؤسسات، وما تمنحه من آليات عملية لتعظيم قيمتها في بيئة تتطلب التكيف المستمر والابتكار المستدام.

إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق تأتي الإشكالية التالية:

- **ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بولاية الوادي؟**

ولمعالجة الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- أين تبرز أهمية بطاقة الآداء المتوازن في منظمات الأعمال؟
- ما المقصود بتعظيم قيمة المؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين بطاقة الآداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بالوادي ؟

- هل هناك فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية؟
- هل هناك أثر لبطاقة الآداء المتوازن على تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بولاية الوادي؟.

للإجابة على الإشكالية السابقة وعلى فرضيات الدراسة فقد تم تصميم استمارة وجهت لأفراد عينة الدراسة والذين يتمثلون في بعض موظفي المؤسسات الصناعية لولاية الودي.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

الفرضيات الفرعية:

- تبرز أهمية بطاقة الآداء المتوازن من خلال المنافع العديدية الناتجة عن إستخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال.
- تعظيم قيمة المؤسسة أو ما يعبر عنه أحيانا بالقيمة السوقية للأسهم ما هو إلا تعظيم لثروة الملاك ويمكن أن يكون مقبولا من وجهة نظرهم كهدف للإدارة المالية .
- هناك علاقة بين بطاقة الآداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بالوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %.
- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 5 %.
- هناك أثر لبطاقة الآداء المتوازن على تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %.

للإجابة على الإشكالية السابقة وعلى فرضيات الدراسة فقد تم تصميم استمارة وجهت لأفراد عينة الدراسة والذين يتمثلون في بعض موظفي المؤسسات الصناعية لولاية الودي.

أهداف الموضوع:

لموضوع بحثنا عدة أهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓إبراز أهمية التحول من أدوات التقييم التقليدية إلى أدوات تقييم حديثة وشاملة.
- ✓توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأساسية.
- ✓تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الصناعية.
- ✓إبراز العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسات الصناعية.
- ✓دراسة واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية.

أهمية الموضوع:

لموضوع بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسات أهميتين تتمثل فيما يلي:

1-الأهمية العلمية:

يسهم الموضوع في إثراء الأدبيات الاقتصادية والإدارية المتعلقة بأدوات قياس الأداء الحديثة.

يربط بين مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم القيمة المؤسسية.

يعد دراسة لمفهوم استراتيجي حديث ذي أبعاد متعددة تجمع بين المالية وغير المالية.

2-الأهمية العملية:

يزود مسيري المؤسسات بأداة فعالة تتيح لهم التقييم الشامل والفعال للأداء.

يساعد المؤسسات على تحسين مستوى التناسق بين الأهداف الإستراتيجية والنتائج المحققة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات لإختيار الموضوع:

1- مبررات موضوعية:

- ✓أهمية الموضوع في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة التي تواجه المؤسسات الصناعية.
- ✓الحاجة الملموسة لدى المؤسسات إلى أدوات تقييم تتسم بالشمول والتوازن.

✓قلة الدراسات المحلية التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن من زاوية تعظيم قيمة المؤسسة.

2- مبررات ذاتية:

- مناسب لتخصصنا العلمي.
- الإطلاع على ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تطبق بطاقة الآداء المتوازن أم لا.
- إكتشاف العوائق التي تعرقل تطبيق بطاقة الآداء المتوازن بشكل جيد في المؤسسات الصناعية.

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لعرض المفاهيم النظرية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى المنهج التحليلي ولتحليل النتائج الخاصة بالإستبيان من خلال دراسة حالة المؤسسات الصناعية بالوادي لتحليل أثر تطبيق هذه الأداة على تعزيز قيمتها.

الحدود المكانية والزمانية:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في المؤسسات الصناعية بالوادي.

الحدود الزمانية: قمنا بتوزيع الإستبيان على بعض المؤسسات الصناعية بولاية الوادي في الفترة الممتدة من فيفري 2025 إلى أفريل 2025.

الحدود الموضوعية: يتناول بحثنا متغيرين مهمين هما بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة من خلال الأربع أبعاد المذكورة في الإستبيان.

صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي واجهتنا هي في توزيع الإستبيان وعدم الرد على بعضها وكذلك عدم الإستقبال في كثير من المؤسسات.

هيكل الدراسة:

تتضمن خطة الدراسة عرضًا منهجيًا متكاملًا يتألف من مقدمة تمهد لموضوع البحث، يليها فصلان رئيسيان، يتناول الفصل الأول الأدبيات النظرية، حيث يبدأ بتمهيد عام، ثم يُعالج في المبحث الأول المفاهيم الأساسية المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة من

خلال ثلاثة مطالب الأول يعرّف بطاقة الأداء المتوازن من حيث النشأة، الخصائص والأبعاد؛ والثاني يتناول مفهوم القيمة وسبل تعظيمها في المؤسسة الاقتصادية، أما الثالث فيربط بين بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم القيمة، أما المبحث الثاني فيستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، موزعة على ثلاث مطالب حسب الموضوعات الفرعية، ويتناول الفصل الثاني من هذه الدراسة الجانب الميداني التطبيقي، حيث يعد ترجمة عملية للإطار النظري، من خلال توظيف أدوات البحث وتحليل البيانات، ويبدأ الفصل بتوضيح الطريقة المتبعة في إجراء الدراسة، تليها الإشارة إلى الأدوات المستخدمة، وفي مقدّمتها الاستبيان، مع التركيز على التحقق من صدقه وثباته لضمان مصداقية النتائج، وفي المبحث الثاني يتم عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، بدءًا بتحليل خصائص العينة من حيث العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، والخبرة المهنية، ثم تُعرض اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، وخاصة ما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، وينتهي الفصل بتقديم نتائج اختبار الفرضيات، بما يسمح بتقييم مدى صحة التصورات النظرية، ويختتم الفصل بخاتمة تلخص أبرز ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، مما يمهّد للانتقال إلى استخلاص النتائج النهائية والتوصيات.

الفصل الأول

الأدبيـــــات النظريـــــة

تمهيد الفصل:

تهدف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في نهاية المطاف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، فمن خلال تحسين الأداء في الجوانب غير المالية، مثل رضا العملاء وكفاءة العمليات، يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وزيادة حصتها السوقية، وتحسين سمعتها. هذه التحسينات ستؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات والأرباح، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وهذا ما سيتم التطرق إليه خلال هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة.**
- **المبحث الثاني: الدراسات السابقة.**

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة

تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق النمو المستدام وتعظيم القيمة، في هذا السياق تبرز بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كإطار عمل استراتيجي متكامل يربط بين رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها التشغيلية، مما يتيح قياس الأداء وتقييمه من زوايا متعددة تتجاوز المقاييس المالية التقليدية، ونهدف من خلال هذا المبحث إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقدرة المؤسسة على تعظيم قيمتها، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للبطاقة وتأثيرها على الأداء المالي وغير المالي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إن فهم هذه العلاقة يمثل أهمية قصوى للمديرين التنفيذيين وصناع القرار الذين يسعون إلى تحسين أداء مؤسساتهم وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في المدى الطويل.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن

لقد أصبحت نماذج قياس وتقديم الأداء غير فعاله في بيئة الأعمال الحديثة والمعاصرة، باعتمادها على المؤشرات المالية فقط هذا من جهة والتغيرات السريعة والمضطربة التي تعرفها بيئة الأعمال من جهة أخرى، ما أدى بالمؤسسات وخاصة الاقتصادية منها إلى البحث عن أساليب جديدة، تكون قادرة على مواكبه هذه التغيرات، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأسلوب الأمثل الذي توصل إليه الباحثين؛ الذي يمكن من خلاله دمج المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية مشكلتا نظاما شاملا لقياس وتقييم الأداء وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

1-نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

منذ بداية فكرة بطاقة الأداء المتوازن وهي محل اهتمام العديد من الباحثين إلى يومنا هذا، خاصة المختصين في علم الإدارة، حيث شهدت عدة محاولات حتى سنة 1992 الذي يعتبر أول ظهور حقيقي البطاقة الأداء المتوازن على يد كل من الباحثين كابلن ونورتن Kaplane Norton، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن تعود جذورها إلى سنوات الخمسينات على يد مجموعه من الباحثين وعلى رأسهم Harbert Simon حيث قاموا بدراسة كيفية استعمال المعلومات المحاسبية واستنتجوا أن بناء نظام معلوماتي في المؤسسة لا يعتمد على المعلومات المحاسبية فقط، بل يتعدى إلى استخدام معلومات غير محاسبيه.[1]

حيث توصل Harbert Simon مع مجموعة من زملائه في جامعة Carnegie- Mellon University إلى تعريف وتحديد الغرض من المعلومات المحاسبية في المؤسسات وحاول Harbert Simon وزملائه اكتشاف المعلومات المالية وغير المالية من خلال ثلاثة أسئلة:

- **سؤال بطاقة الأداء:** هل أنا على ما يرام أو سيء؟
- **سؤال لفت الانتباه:** ما هي المشاكل التي يجب النظر إليها؟
- **سؤال حل المشكلة:** من بين عدة طرق للقيام بهذه المهمة، ما هو الأفضل؟

وتعتبر هذه الدراسة هي التي عرضت مصطلح (Scorecard)، حيث استخدم في نقاشات قياس الأداء في علم الإدارة، وبالتزامن مع دراسة Harbert Simon، أجرت مجموعة من موظفي شركة جنرال إلكتريك (General Electric Corporation) مشروعا لتطوير مقاييس الأداء الوحدات الأعمال في هذه الشركة وذلك سنة 1950، وأوصى فريق المشروع أن يتم

[1] محجوب عمر محمد الحسين 25 أوت 2019، مدونة عمر محجوب فكر وتفكر، تاريخ الاسترداد 11 / 04/ 2025، من موقع:

http//: blogspot.com/2019/08/bloghttps://omarmahjoubblog.post_25.html.-

قياس الأداء بتحليل الأداء من جانب واحد وسبعة مقاييس غير مالية أخرى للقياس، ويمكن ملاحظة جذور بطاقة الأداء المتوازن في هذه المقاييس (الأهداف الثمانية، فالبعد المالي يمكن ملاحظته من خلال أداء شركة جنرال إلكتريك وأرباحها، وبعد الزبائن من حصة الشركة من السوق، وبعد العمليات الداخلية مع مقاييس الإنتاجية والمسؤولية العامة وقيادة المنتج، وبعد التعلم والنمو مع مقاييس التطوير الذاتي وموقف الموظفين من التنظيم، والمقياس الثامن وهو تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وهذا المقياس فيه جوهر الهدف من بطاقة الأداء، وتشجيع المديرين على تحقيق النجاح، وهذا هو التوازن السليم بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.[1]

لكن لم يتم اعتماد الأهداف لمشروع جنرال إلكتريك، ولم يتم تأصيله في نظم الإدارة والحوافز في هيكل وحدات الأعمال في خطة الشركة (G.E) بسبب ادعاء مديري الشركة بأن الضغط من قبل الشركات لتحقيق الأرباح قصيرة المدى قادهم لتقديم تنازلات عن الأهداف طويلة المدى.[2]

وفي عام 1954 صاغ Peter Drucker نظرية الإدارة بالأهداف وهو أسلوب إداري متميز يتم فيه استخدام التوجيه في العملية الإدارية التي تربط أهداف المؤسسة بسلوك العاملين فيها، كما أثرى نقاشا حول ضرورة اتصال الأداء الشخصي بصورة قوية بالأهداف الاستراتيجية، ووضع Peter Drucker مجموعة من أهداف الأداء التي من الممكن من أن تستخدم كمعايير لقياس الأداء من خلال جوانب مختلفة مثل: الموقف التنافسي في الأسواق

[1] Kaplan Robert S, &. N, **Putting the Balanced Scorecard to work**. Harvard business review, septembre-octobre1993, p 4.

[2] عادل جواد الرفاتي، "**مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2011، ص 83.

الإبداع في مجال التكنولوجيا، استخدام الموارد بشكل أمثل، الإنتاجية الربحية وتطوير القوة البشرية الإدارية، وكذلك تطوير أداء العاملين في المستويات الدنيا والمسؤولية الاجتماعية .[1]

في عام 1960 تبنى Robert Anthony أفكار Drucker حول الإدارة إطارا شاملا لأنظمة التخطيط والرقابة واستنادا إلى بحوث Harbert Simon، وحدد Anthony ثلاثة أنواع من النظم مثل: التخطيط الاستراتيجي، الرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية .[2]

لكن رغم دعوات هؤلاء الكتاب إلى استخدام المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية التقليدية في عملية تقييم الأداء، بقيت النظم الإدارية القديمة هي المسيطرة في معظم المؤسسات حتى سنة 1990، حيث تستخدم المؤسسات المعلومات المالية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنات التقديرية للحفاظ والسيطرة على كل الأداء في الأجل القصير.

وفي عام 1983 كتب Kaplan عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وطوال تاريخ قياس الأداء هناك محاولات كثيرة لتطوير عمليات القياس ففي عام 1986 قدم كل من Glenn Felix– James Kinggs مصفوفة للأداء تتكون من مجموعة من الأوزان تتعلق بالأداء، وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات المطلوبة في عملية القياس، مجموعة من هذه المقاييس تم تصميمها لكي تعكس عناصر توازن الأداء ومؤشرات النجاح.[3]

وتعود فكرة قياس الأداء المتوازن إلى بداية التسعينات جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي فهي مدخل جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة، ويمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من

---

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **التمويل والاستثمار في الإسلام**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018، ص 71.

[2] Kaplan Robert S, &. N, **Putting the Balanced Scorecard to work**. Harvard business review, septembre–octobre, 1993, p 7…

[3] المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 63.

الباحثين والكتاب في العديد من المؤسسات، ويعتبر كل من Robert S.Kaplan– David.p Norton أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها، والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم منها.[1]

– التطور الحاصل في مجال الجودة وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي بدوره يركز على الزبائن من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتشكل هذه الجودة وسيلة مناسبة لديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة.

استعمال المنظمات الأكثر نجاحا على المستوى العالمي لأبعاد أخرى مضافة إلى البعد المالي.

إن التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية، أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس وتقييم الأداء الشامل والمتوازن.

إن النتائج غير المرغوبة لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة التقييم المتوازن، تركز على المقاييس غير المالية (المستقبلية) إلى جانب المقاييس المالية (التاريخية).

إن أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها كانت في شركة (Analog Devicess) عام 1987 حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، وقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل جودة ودورة العمليات التطبيقية وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية، وفي بداية عام 1990 قدم كل من David Norton–Robert Kaplan مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المؤسسات، حيث يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى الاعتماد على المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية التقليدية، حيث شكل هذا النظام بداية ظهور بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة والمقترحة عام 1992 من طرف Kaplan Robert– David Norton، وقد جاء

[1] إدريس محمد صبحي وائل، الغالبي طاهر محسن منصور، **أساسيات بطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 142.

هذا النظام كمنهج لقياس الأداء يعتمد على المقاييس المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات عن أداء مؤسساتهم وخاصة فيما يخص الأهداف الاستراتيجية.[1]

2- تطور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية:

منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها كأداة بديلة لأنظمة القياس والتقييم التقليدية من طرف المؤسسات في بداية التسعينات عرفت هذه الأخيرة عدة تغيرات في الخصائص والمفاهيم، حيث بدأ استخدامها كنظام لتحسين قياس الأداء، ثم اعتبارها كنظام إداري لتتطور لاحقا وتستخدم كإطار للتغيير التنظيمي، وبعد قيام العديد من الباحثين لموضوع بطاقة الأداء المتوازن بتكييف جملة من المقاييس البيئية والاجتماعية للمؤسسة مع الأبعاد الأربعة لهذه البطاقة، استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كنظام القياس وإدارة الأداء الاستراتيجي.

الجيل الأول: بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء (1992-1996):

ظهر هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية يعمل على قياس أداء المؤسسات باستخدام جملة من المقاييس المالية وغير المالية، حيث في هذا الجيل تم إضافة ثلاثة أبعاد أخرى إلى البعد المالي والمتمثلة في بعد الزبائن بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهناك مشاكل رافقت تطبيق هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن، ولمعالجة الصعوبات والانتقادات التي وجهت للجيل الأول ظهر الجيل الثاني.[2]

---

[1] ادريس ناريمان، قرارية ريمة، **تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 06، 2018، ص 104.

[2] بوسالم أبو بكر وآخرون، "**معايير تقييم قرارات الاستثمار في أسواق المالية، الملتقى العلمي الوطني: النظام المالي وإشكالية تنمية الاقتصاديات النامية**"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 39.

الجيل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري

وفي هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن تم اعتبارها كنظام إداري تترجم فيه الرؤية الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

الجيل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كإطار للتغيير التنظيمي

ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن ما بين سنة (2001-2006)، حيث وصف كلا من الباحثين Lawrie -cobbold الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن على أنه تحسين من تصميم الجيل الثاني مع خصائص جديدة هدفها توفير وظائف أفضل وأهمية استراتيجية، يأتي هذا التطور نتيجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات غير الهادفة للربح وفي القطاع العمومي بداية من سنة 2000، مما جعل البعد المالي في هذه المؤسسات عديم الفائدة، أما في سنة 2003 فقد سمى الباحث Paul.Niven الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن "الخرائط الاستراتيجية"، حيث تعمل الأهداف الموجودة على خريطة الاستراتيجية كمعالم على طريق التنفيذ الاستراتيجي، كما يشرحها مهندسو بطاقة الأداء المتوازن kaplan-Norton على أن الاستراتيجية تعني حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع مستقبلي مرغوب فيه ولكن غير مؤكد، ونظرا لأن المؤسسة لم تصل أبدا إلى هذا المكان المستقبلي، فإن المسار المؤدي إليها يتكون من سلسلة من الفرضيات المرتبطة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث تحدد خريطة الاستراتيجية علاقات السبب والنتيجة مما يجعلها واضحة وقابلة للاختيار، ويضيف الباحث Paul niven أنه مع وجود خريطة استراتيجية فإنك تمتلك مستندا واضحا وموجزا من صفحة واحدة يحدد ما تعتقد أنه الأكثر أهمية في الجهد المبذول لتنفيذ استراتيجياتك .[1]

[1] بولرباح بوخاري، **بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلوماتي لرسم الخريطة الاستراتيجية**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص 315.

ثانيا: تعريف وخصائص وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعاريف التي تعرضت إلى مصطلح بطاقة الأداء منذ ظهوره في بداية التسعينات من القرن الماضي، والتي صاغها العديد من الباحثين والمنظرين بمختلف توجهاتهم، ويعتبر كل من Kaplan Robert- David Norton أول من طور أسس بطاقة الأداء المتوازن من خلال مقالة شهيرة نشرتها مجلة هارفارد سنة 1992 حيث عرفت بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالإعمال والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي، وإنجاز الأهداف العامة.

كما عرفها نفس الباحثين Kaplan Robert- David Norton على أنها: " عبارة عن مجموعة من المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية تسمح للمديرين بالمؤسسة بالنظر للأداء من خلال أربعة أبعاد مهمة لتقديم إجابات لأربعة أسئلة أساسية".[1]

- ✓ **كيف ننظر إلى المساهمين (البعد المالي).**
- ✓ **كيف يرانا الزبائن (بعد الزبائن).**
- ✓ **ما الذي يجب أن نتفوق فيه (بعد العمليات الداخلية).**
- ✓ **هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة (بعد التعلم والنمو).**

وعرفت أيضا من طرف Ellingson -Wambsganss، على أنها مجموعة متكاملة من المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس التقليدية (المالية)، والمتضمنة في أربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)، حيث تكون هذه

[1] Kaplan Robert & ,op, cit, p: 9.

المقاييس مرتبطة مع بعضها البعض وفي نفس الوقت ترتبط بمهام ورسالة المؤسسة، حيث تشكل نظام إداري يستمد طبيعته من المهمة الأساسية للمؤسسة.[1]

ويمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إدارة استراتيجية تحاول من خلاله أن توازن وتربط بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.[2]

ومن خلال جميع التعاريف السابقة يمكن القول إنها تتبع من مصدر واحد وهو التعريف الأول لبطاقة الأداء المتوازن الذي صاغه كل من الباحثين Kaplan Robert –Norton David، حيث يعتبر أن "بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام شامل لقياس الأداء من المنظور الاستراتيجي، والتي بموجبه يتم ترجمة استراتيجية المؤسسات إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات إجرائية تمهيدية واضحة".[3]

2- خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

نتناول من خلال هذا المطلب الخصائص والعوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن.

2-1-الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي يمكن تجميعها في ما يلي:[4]

✓تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها (البعد المالي، بعد الزبائن بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

✓تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمسة مكونات رئيسية هي: الأهداف الاستراتيجية، المقاييس، المستهدفات، المبادرات، والقيم الفعلية.

---

[1]. Dee Ann Ellingson, J. R, Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A" balanced scorecard" approach. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management,2001, p. 103

[2] إدريس محمد صبحي وائل، الغالبي طاهر محسن منصور، **مرجع سابق**، ص 151.

[3] بريش أحمد وبهناس العباس، **الأسس والمناهج العلمية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص 45.

[4] زغول جودة، عبد الرؤوف محمد، **استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية**، بحث مقدم إلي رباعي المسارات لإدارة الأداء وتحديات القرن، السعودية، 2010، ص 70.

✓يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أساس دمج المقاييس المالية بالمقاييس غير المالية، وذلك بهدف معرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

✓يعمل نموذج بطاقة الأداء المتوازن على ربط مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لكل بعد من أبعاد البطاقة مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة من استراتيجية تنظيم الأعمال. تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية منها وغير المالية.

✓يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرئيسية السببية ما بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية مع بعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية مع بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.

✓يحتاج نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى توفر نظام معلومات وتكنولوجيا معلومات حديثة، تساعد على استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا وفي الوقت المناسب.

✓يتطلب نموذج بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا مهمتها الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجية وربطه بالأداء التشغيلي.

وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن ما بين مجموعة من العوامل كما يلي:[1]

– التوازن ما بين المؤشرات غير المالية والمالية.

التوازن ما بين المكونات الخارجية والداخلية للمؤسسة.

– التوازن ما بين مؤشرات الأداء التاريخية (التابعة) والمؤشرات الأداء المستقبلية (القائدة).

– التوازن ما بين الأهداف القصيرة المدى العمليات والأنشطة والأهداف طويلة المدى (الأهداف الاستراتيجية).

[1] زغول جودة وعبد الرؤوف محمد، **مرجع سابق**، ص 71.

– بطاقة الأداء المتوازن تجعل نظام التعويضات أكثر تحديدا ودقة، حيث أن عملية ربط نظام التعويضات بهذه البطاقة يزيد من اهتمام الموظفين بالجوانب الاستراتيجية ويحفزهم على تنفيذ استراتيجية المؤسسة والوصول إلى الأهداف المحددة.[1]

2-2- فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

لقد ازداد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، وهذا راجع إلى الفوائد والمنافع الكبيرة من جراء تفضيل هذه الأداء على باقي أدوات مراقبة التسيير وأثبتت هذه الأخيرة قدرتها على قياس الأداء المالي وغير المالي، حيث تعددت أراء الباحثين في مجال الإدارة حول هذه الفوائد والمنافع من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كل حسب نظرته إلى هذه البطاقة، ومن بين هذه الفوائد ما يلي:

– تزود بطاقة الأداء المتوازن إدارة المؤسسة بمؤشرات السبب والنتيجة.

– يتم تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن، وهذا يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وشروط المنافسة.

ومن خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن تتمكن المؤسسة من عملية المراقبة للنتائج المالية، وفي نفس الوقت تستطيع أن تراقب التقدم لبناء القدرات واكتساب الأصول غير الملموسة.

– تجمع العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية في تقرير واحد مثل التوجيه نحو الزبائن، تحسين النوعية، تدنية وقت الاستجابة، التأكيد على العمل الجماعي، الإدارة على المدى الطويل وتقليل وقت طرح منتجات جديدة.

– تلزم مديري المؤسسات على دراسة كل المقاييس التشغيلية المهمة وبهذا فهي تساهم في زيادة الوعي والفهم بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والذي يمكن أن يكون مرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.

---

1 Kaplan Robert S, &.op,cit, p 15

وتكمن فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في:

– تحقق التوازن بين أهداف المؤسسة القصيرة الأجل والطويلة الأجل داخل مقاييس الأداء من خلال تنوع المؤشرات.

– توفر المؤشرات كمية غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية.

– تتخلص من الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

– تساعد في نشر التعلم التنظيمي من خلال الدورات المتكررة للمراجعة النظرية.

تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين من خلال توفير خطة اتصال استراتيجية خاصة بالمؤسسة.

– تعمل بطاقة الأداء المتوازن بتوجيه إدارة المؤسسة إلى الالتزام بضرورة مراعاة كل معايير التقييم التشغيلية وفي نفس الوقت، حيث يجب أن لا يكون التطوير والتحسين الذي يتم انجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر أو أدى ذلك التطوير إلى عرقلة تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية.[1]

3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:

– تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الإستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.

[1] ريغة أحمد الصغير، "**تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،–دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية –PM** "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014، ص 74.

– تُوجه بطاقة الأداء المتوازن المنظمات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بعد أن كان اهتمامها مقتصرا على النتائج المالية فقط، وبذلك فقد نقلت بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من الاهتمام بالمدى القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد.

– توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية، والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.

– تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما متكامل للإدارة الإستراتيجية، حيث تجعل من الإستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة، وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين.

– توفر بطاقة الأداء المتوازن إطارا منهجيا لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال تقديم تصور واضح لهذه الإستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يدعى بالخريطة الإستراتيجية، حيث توضح هذه الأخيرة العلاقات السببية التي تربط أبعاد البطاقة ببعضها والتي تقود نحو خلق القيمة للمؤسسة.

– تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الحيلولة دون التعظيم الفرعي للأرباح وذلك من خلال قيامها بالزام المديرين بضرورة مراعاة كافة معايير التقييم التشغيلية في نفس الوقت، حيث تقوم البطاقة بتوجيه المديرين إلى الالتزام بالتحقق مما إذا كان التطوير أو التحسين الذي تم انجازه في مجال معين قد تم على حساب مجال آخر، وما إذا كان ذلك التطوير قد أدى إلى إعاقة أو عرقلة تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.[1]

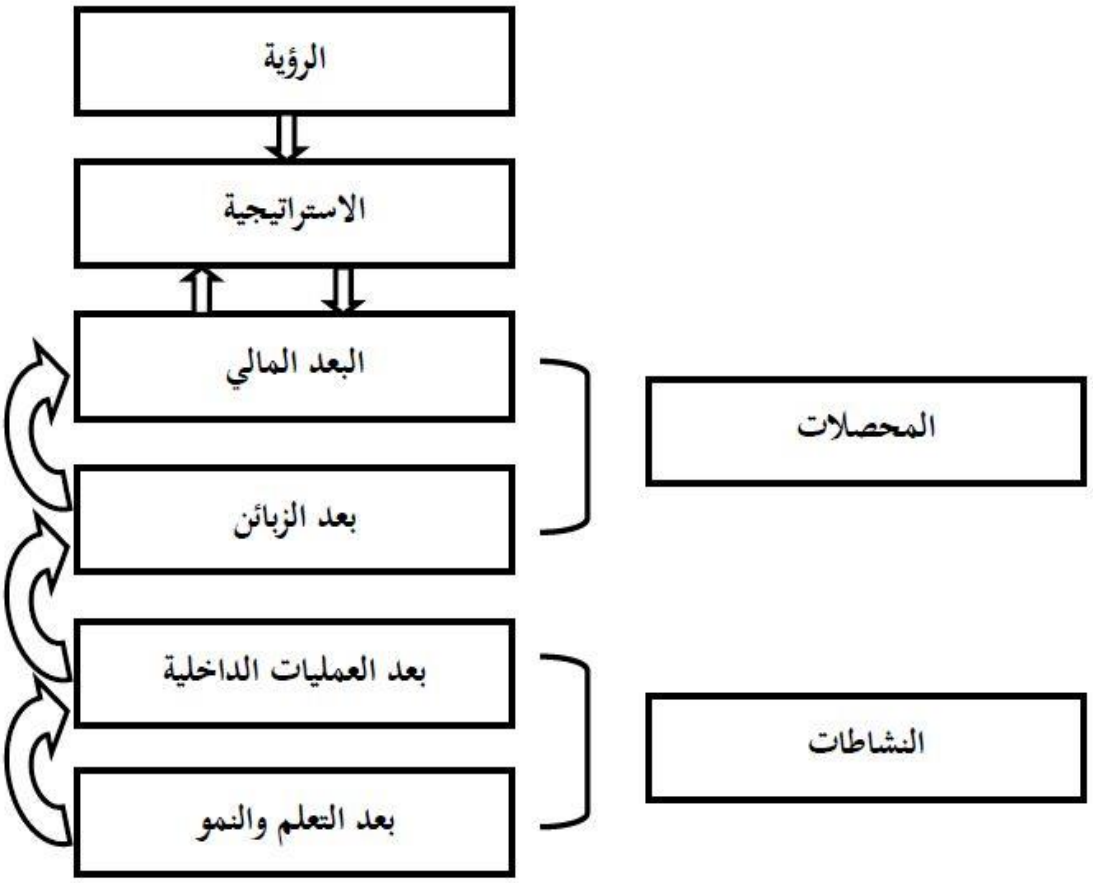
[1] أحمد يوسف دودين، **معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، الأردن، 2009، ص 9.

ثالثا: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية الحديثة والتي تستخدم في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وقياس مستويات التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، حيث تساهم هذه البطاقة في إعطاء رؤية واضحة للمؤسسة عن وضعها الحالي والمستقبلي، والشكل الموالي يبين الهيكل العام لبطاقة تقييم المتوازن:

الشكل رقم 1-1: هيكل بطاقة التقييم المتوازن.



Source: Andersen, H. &. -A. (2001). Balanced Scorecard Implementation In SMES: Reflection on Literature And Practice. paper presented à 4th SME International Conference ALLborg University ,Danemark : SME International Conference ALLborg University, p. 5.

من خلال الشكل رقم 1-1 نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من الرؤية والاستراتيجية إلى جانب الأبعاد الأربعة والمرتبطة ببعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وتتمثل هذه الأبعاد في: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو كالتالي:

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يضم ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلال عمل هذه البطاقة وهي:

1-1-الرؤية المستقبلية: وهي التي تبين اتجاه المؤسسة الحالي والمستقبلي.

1-2-الإستراتيجية: وتتكون من كل الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، أي الخطط التي قامت بها هذه الأخيرة لتحقيق أهدافها.[1]

1-3-البعد: نميز أربعة أبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، وكل بعد من هذه الأبعاد يعتبر عنصرا أساسيا في الاستراتيجية حيث يعمل كل بعد وفق تحليل لمؤشرات هذا البعد على تنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد.

1-4-الأهداف: تبين الأهداف كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وتكون قابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

1-5-المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتكون هذه المقاييس ذات طابع كمي يوصل كل مقياس بعمل مطلوب لتحقيق هدف معين، وهذه المقاييس ما هي إلا عبارة عن تنبؤات للأداء المستقبلي للمؤسسة.[2]

1-6-المستهدفات: وهي تمثل مقدار محدد وتصور كمي لمقياس الأداء في المستقبل، حيث يتم القياس بناءا عليه المعرفة مدى تحقيق الهدف المعتمد من طرف المؤسسة .

1-7-ارتباطات السبب والنتيجة: وهي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخرى في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فمثلا نفرض أن العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للزبائن، حيث يعكس ذلك ولاء الزبائن، وعليه يتم إدراج مقياس معدل العائد في البعد المالي وولاء

[1] إدريس محمد صبحي وائل، الغالبي طاهر محسن منصور، **مرجع سابق**، ص 156.

[2] **المرجع نفسه**، ص 158.

الزبائن في بعد الزبائن، ولكن السؤال المطروح كيف يتحقق ولاء الزبائن؟ الجواب: يتحقق الولاء للزبائن بتحسين وقت الخدمة، إذا ندرج مقياس الولاء ووقت الخدمة ببعد الزبائن من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصير لا بد من تقليل وقت أداء العمل وجودة العمليات الداخلية، ويتم إدراج هذين المؤشرين في بعد العمليات الداخلية، ولتحقيق عمليات داخلية أحسن لابد من تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم الفردية والجماعية، ويتم إدراج مقياس التدريب وتنمية المهارات في بعد التعلم والنمو.[1]

1-8-المبادرات الاستراتيجية: هي عبارة عن برامج عمل تقوم بتوجيه الأداء الاستراتيجي، وتساعد في عملية التنفيذ والانجاز عبر كل المستويات التنظيمية للمؤسسة.

2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وتشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة، كما يوضح الشكل أيضا أن كل بعد من أبعاد البطاقة ينقسم إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في:

- **الأهداف:** تعبر عن النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، حيث توزع الأهداف على كل أبعاد البطاقة ويؤدي تحققها إلى تحقق التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.[2]

- **المؤشرات:** عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.

- **الغايات أو القيم المستهدفة:** يمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.

---

[1] أسامة سعيد عبد الصادق، وأسامة منفي محمود، **حوكمة أداء شركات التأمين: مدخل متكامل لأداء استراتيجي متوازن**، مجلة التجارة والتمويل كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2009، ص 590.

[2] Mohan Nair, **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004, P. 43.

- **المبادرات:** تشير المبادرات إلى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

وبذلك وبعد ذكر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على المحاور المكونة لها، يجدر بنا التدقيق والتفصيل في كل بعد على حدى:

2-1- البعد المالي:

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة، فان تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج.[1]

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة أما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على

[1] Bose S., Thomas K, **Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital,** Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, 2007, P.659.

تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.[1]

ومن جهة أخرى يرى كل من كابلان ونورتن أنه بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة لدورة حياة المؤسسة هناك ثلاث إستراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي للمؤسسة.

- **إستراتيجية نمو وتنويع المبيعات:** ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات، محاولة جذب عملاء جدد، الدخول إلى أسواق جديدة، تغيير مزيج المنتج والخدمات بالتركيز على المنتجات التي تقدم قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

- **إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** وتعبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات وتوزيع الموارد المشتركة على مختلف وحدات أو قطاعات المؤسسة.

- **إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول:** وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها.

وبناءا على ما سبق يتضح أن البعد المالي على عكس ما يعتقد البعض يعد ذا أهمية بالغة في نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثل الأهداف والمؤشرات المالية نقطة الارتكاز بالنسبة للأهداف والمؤشرات التابعة لجميع الأبعاد الأخرى في البطاقة، لذلك يؤكد كابلان ونورتن على ضرورة جعل كل مؤشر مختار ضمن البطاقة جزءا من علاقة السبب والنتيجة التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي.[2]

2-2 - بعد العملاء:

تعتمد معظم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجيات العملاء في قلب إستراتيجياتها لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح

[1] ادريس ناريمان ، قرارية ريمة، **مرجع سابق**، ص 104.

[2] David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Translating strategy into action**, Op.cit., P.51-52.

المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، الأمر الذي يتحقق من خلال القدرة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار معقولة، لذلك فقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال ضمها لمنظور خاص بهم تمثل في بعد العملاء.

ويهدف بعد العملاء إلى تحديد مقاطعات السوق التي يمكن للمؤسسة التموضع فيها وكذلك مؤشرات الأداء المتعلقة بهؤلاء العملاء داخل المقاطعات المستهدفة، ويرى كابلان ونورتن أنه بالنسبة لكل مقاطعة يمتلك المسيرون خمسة مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا البعد، والتي تشمل: الحصة السوقية اكتساب العميل، الاحتفاظ بالعميل رضا العميل وربحية العميل. وتتضمن هذه المؤشرات مجموعة من المعلومات التي يمكن تحديدها في:

- **الحصة السوقية:** تحدد الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في القطاع اكتساب العميل يقيس معدل جذب أو ربح المؤسسة لزبائن جدد.
- **الاحتفاظ بالعميل:** يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزبائنها.
- **رضا العميل:** تقيم مستوى رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- **ربحية العميل:** تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية المطلوبة لدعم ذلك الزبون.

2-3 - بعد العمليات الداخلية:

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، لذلك فهي تعرف على أنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين.

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية، حيث تمكّن العمليات الداخلية المؤسسة من:[1]

- تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.
- إرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حاليا فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كليا والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد.

ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة.[2]

2-4- بعد التعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل، وحسب كابلان ونورتن فإن

[1] أسامة سعيد عبد الصادق، وأسامة منفي محمود، **مرجع سابق**، ص 590.

[2] بريش أحمد وبهناس العباس، **مرجع سابق**، ص 21.

التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي: الأفراد، الأنظمة، والإجراءات التنظيمية.[1]

وبذلك فإن بعد التعلم والنمو يرتكز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة موائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية، وقد أبرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء.

من جهة أخرى فقد أشار كابلان ونورتن إلى أن الأبعاد الثلاثة السابقة للبطاقة سوف تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها ولسد هذه الفجوة لا بد من الاستثمار في خلق المهارات دعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يوفره بعد التعلم والنمو الذي يقوم بنقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

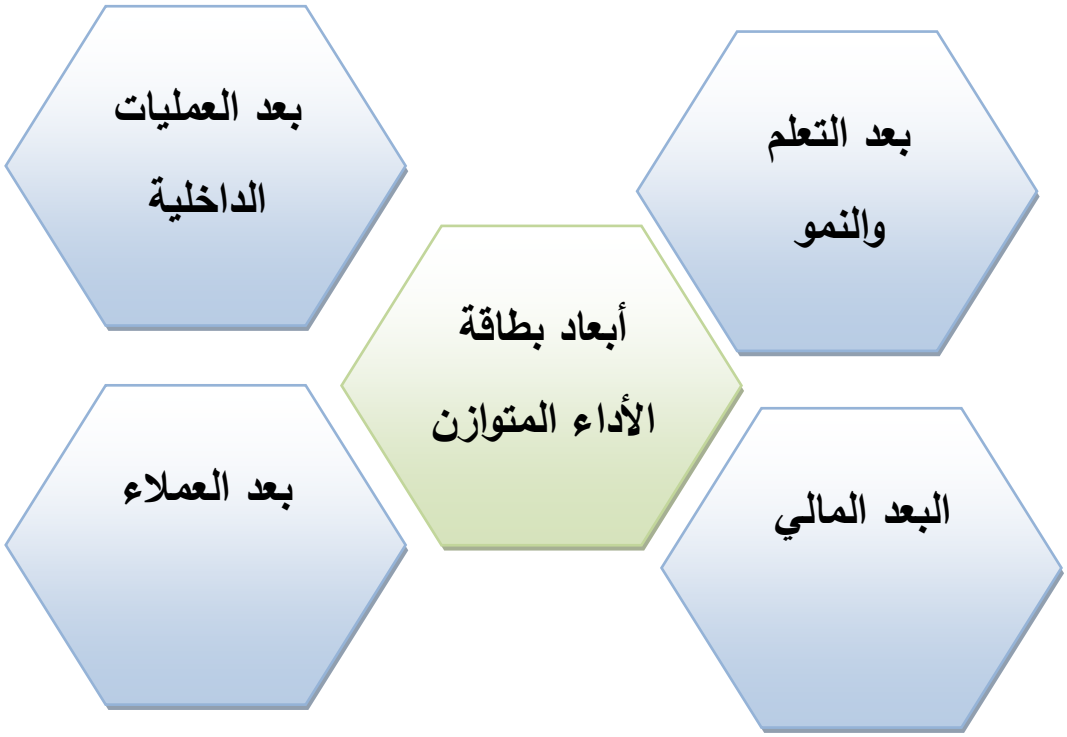
وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد لا تكفي بمفردها لإنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصبا فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين، بل قد يتجه الاهتمام نحو أطراف أخرى كالمجتمع والبيئة المحيطة، لذلك يقترح بعض الباحثين في مثل هذه الحالات بإدخال تلك الأطراف ضمن البطاقة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأداء المؤسسة.[2]

---

[1] العيساوي كاظم جاسم، **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (تحليل نظري وتطبيقي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 112.

[2] العيساوي كاظم جاسم، **مرجع سابق**، ص 113.

شكل رقم 1-2 : يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أسامة سعيد عبد الصادق، وأسامة منفي محمود، مرجع سابق، ص 592.

المطلب الثاني: تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية

أولا: القيمة وخلق القيمة

1-القيمة:

عرفت القيمة لغويا على أنها: "تقاوموا الشيء فيما بينهم: قدروا ثمنه، قيمة الشيء قدره، أو قوم وقيم السلعة واستقامتها أي قدرها".[1]

2- خلق القيمة:

يعد مفهوم خلق القيمة من المواضيع التي أصبحت تبني عليها مختلف المؤسسات الإقتصادية قراراتها الإستراتيجية المستقبلية، وهدف من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، نظرا

[1] ناظم حسن الشريفي وسعود جايد مشكور العامري، **المحاسبة المتقدمة في الشركات الأسس النظرية والعلمية لاحتساب قيمة الشركة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 5.

لانعكاسها المباشر على القيمة السوقية للمؤسسة، إضافة لأهميته لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

ويقصد بخلق القيمة إنشاء القيمة للمساهمين أو أصحاب المؤسسة فالعمل بهذا المعيار يعني وضع أصحاب الأموال أو المساهمين في مركز عمليات اتخاذ القرار أي أن جميع القرارات تتخذ من أجل تعظيم ثروة الملاك ومن هنا يطرح إشكال سبب تقديم أو تفضيل المساهمين أو الملاك عن بقية الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة، كذلك إذا تمكنت المؤسسة من خلق القيمة لمساهميها فإن الأطراف الأخرى حتما ستستفيد من مستخدمين وعملاء وموردين والإجابة عن هذا السؤال تتمثل في أن الاطراف الأخرى تتمتع بقدرة ذلك، كذلك المسيرين الذين استطاعوا خلق القيمة لأصحاب المؤسسة سيحصلون على جزء منها كمكافأة لهم لتحقيقهم للهدف.[1]

تمثل المؤسسة المنشأة للقيمة لأصحاب الأموال هي المؤسسة التي تحقق مردودية من الأموال التي استثمرتها تفوق تكلفة مصادر التمويل التي اعتمدت عليها في تمويل مختلف نشاطاتها، من هنا يتضح أن المؤسسة التي تحقق ربحا بالمفهوم المحاسبي ليست بالضرورة تمكنت من خلق القيمة مع أن الربح المحاسبي يأخذ في الحسبان تكلفة الإقتراض في حساب النتيجة، فالمؤسسة التي تخلق القيمة هي التي تستطيع أن تأخذ تحقيق الربح وأن تأخذ تكلفة الأموال الخاصة بعين الاعتبار بجانب تكلفة الإقتراض.[2]

يعتقد العديد من رواد الإدارة المالية وعلى رأسهم كل من Pogue Schall – Van Lall Haley Horne أن تعظيم قيمة المؤسسة، أو ما يعبر عنه أحيانا بالقيمة السوقية للأسهم، ما هو إلا تعظيم لثروة الملاك ويمكن أن يكون مقبولا من وجهة نظرهم كهدف للإدارة المالية.

---

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم" دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000– 2002)**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 92.

[2] بوليمة مريم، **البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص بنك وهندسة مالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص 63.

وعلى اعتبار أن هدف تعظيم قيمة المؤسسة يمكن أن يتخذ كمعيار للحكم على القرارات المالية ويتجاوز القصور في اعتبار هدف تعظيم الربح كهدف للإدارة المالية من وجهة نظر الأطراف المعنية بنشاطها.[1]

ثانيا: أهداف خلق أو تعظيم القيمة

يستند مفهوم خلق القيمة إلى مقاربة تعاقدية داخل المؤسسة التي تعد ملكا للمساهمين، ويرجع لهم اختيار المسيرين الذين يمنحونهم السلطة لإدارة أموالهم بالإستثمار والاحتفاظ بجزء منه على شكل سيولة، فالهدف الأساسي المنشود الذي يسعى إليه المسيرين من وراء خلق القيمة هو تعظيم ثروة الملاك المساهمين في رأس مال المؤسسة المسعرة، أي تعظيم القيمة السوقية للأسهم التي يملكها المساهمون من خلال بيعها بسعر أعلى من سعر الشراء.

كما يتطلب من المؤسسة تحقيق تدفقات نقدية كافية لضمان حد أدنى من التوزيعات على المساهمين، بمعنى تحقيق مستوى الأدنى للعائد المطلوب في السوق على الأموال الخاصة، الذي يسمح بتحقيق هدف المؤسسة التي تتبنى مسار خلق القيمة، وإذا لم تحقق المؤسسة تدفقات نقدية كافية فعليها إعادة تشكيل محفظة للتوظيفات في نشاطها.

كما يسمح مفهوم خلق القيمة بإدارك تكلفة رأس المال، حيث لا تمثل الأموال الخاصة موردا مجانيا لأن الأسهم تشكل أصلا مخطرا، لهذا على المؤسسة تقدير عوائد رأس المال على الوجه الصحيح حتى تضمن معدل مردودية مرتفعة للحائزون على الأسهم، لأنه إذا لم يتم تقدير عوائد بالشكل المطلوب سوف يتحول إلى الإكتتاب في قطاعات أخرى توفر مردودية أعلى، كما أن تكلفة الأموال الخاصة لا تنحصر فقط في تسديد أرباح الأسهم (وجهة النظر التقليدية) بل تتعدى ذلك تكلفة فرصة التوظيف البديل بنفس مستوى المخاطرة

[1] منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998، ص 10.

التي تقاس بالمقارنة مع العائد الإجمالي (أرباح الأسهم وفائض تقييم رأس المال) لأسهم القطاع أو السوق.[1]

ونشير أن ألفريد رابابوت "1998" حدد سبعة عناصر يمكن أن تتسبب في خلق القيمة من وجهة نظر المساهمين وهي:

- معدل نمو المبيعات.
- هامش الربح النقدي الناتج عن التشغيل.
- معدل الضريبة على الأرباح.
- الإستثمارات الثابتة.
- رأس المال العامل.
- الفترة الزمنية لإستمرار نمو القيمة.
- الهيكل المالي.[2]

ثالثا: مؤشرات وآليات تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية.

1-مؤشرات تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية

1-1- مؤشر تحسين الجودة:

لم يكن هناك تطور علمي لنظام الجودة إلا في نهاية القرن التاسع عشر مع بداية القرن العشرون، حيث انتقل النشاط الاقتصادي تحت تأثير التقدم التكنولوجي من مرحلة الحرفية إلى مرحلة الصناعة، سمح هذا الانتقال بالانتقال من الإنتاج الشخصي إلى الإنتاج الضخم مما أدى إلى حدوث ثورة في وظيفة الجودة، ولهذا الأمر منظوري الجودة في ذلك الوقت بتطوير من جودة المنتجات بما يلبي احتياجات الصناعة لتحقيق الميزة التنافسية. "

---

[1] ماجد محمد صالح، **تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة والولادية بالموصل**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (88)، العدد (29)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق، 2007، ص 242.

[2] بوليمة مريم، **مرجع سابق**، ص 64.

ولقد تعددت التصورات والمفاهيم المتعلقة بتحديد المفهوم الدقيق للجودة، إلا أن هناك اختلافات في آراء الباحثين في مجال إدارة الأعمال وعرفوا الجودة على أنها: "الجودة بموجب هذا المدخل بالأداء الأفضل والهيئة المتقنة على كونها متغيرا دقيقا قابلا للقياس ويجرى تحويلها إلى خصائص محددة للمنتج"، وفي نفس السياق عرفتها الهيئة الدولية للتقييس ISO على أنها: "مجموعة الخصائص والمميزات التي تؤهل منتجا أو خدمة للاستجابة للحاجات الظاهرية الضمنية". [1]

وهناك وجهتي نظر تخص الجودة وهما:

- الجودة من وجهة نظر الزبون:

تعتبر الجودة من العناصر الأكثر ملائمة للاستخدام باعتبارها الأكثر قربا من الزبون خاصة عندما تتوافق الجودة أو تفوق جودة المنتجات أو الخدمات المطلوبة من الزبائن، ومن هنا تعرف الجودة من وجهة نظر الزبائن على أنها إمكانية تلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات التي تلبي وتوفي المستوى المطلوب من المنتج أو الخدمة.[2]

- الجودة من وجهة نظر المنتج (المؤسسة):

تتمثل الجودة من وجهة نظر المنتج (المؤسسة) على أنها درجة تحقيق ومطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة التي من خلالها تتحقق الأهداف في حدود مقبولة، أي أن الانحرافات الناتجة عن هذه المساحات تعد بمثابة خسارة إذا بلغت حد من الجسامة وتدل على عدم تحقق الجودة المطلوبة.

ويعتبر مؤشر الجودة عامل مهم تنفرد به المؤسسة الاقتصادية عن باقي المؤسسات التي تنشط في مجال عملها نتيجة تميز منتجاتها بالخصائص والمواصفات ومطابقتها حسب رغبة زبائنها الأمر الذي يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الطلب

---

[1] جليلة عيدان حليحل، مهند عبد الرحمن سلمان، **أثر قياس تكاليف الجودة في زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة دنانير، العدد (08)، الجامعة العراقية، العراق، ص 556.

[2] سالم صلال راهي الحسناوي، **أساسيات الإدارة المالية**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 30.

على منتجاتها وإقبال أكبر عدد من الزبائن، وهذا يساهم بشكل أكبر على تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

1-2- مؤشر العلامة التجارية:

تمثل الثقة عاملا مهما لنجاح المؤسسات فهي تبنى على أساس العلاقات بين المؤسسة وعملائها، وتعد بمثابة متغير وسيط بين هذين الطرفين، إضافة إلى ذلك أن ثقة العلامة التجارية أمر بالغ الأهمية وعامل أساسي في سلوكيات العملاء، أي تكون قبل وأثناء وبعد عمليات الشراء، مما يخلق ولاء طويل الأجل ويعزز العلاقة بينهما أكثر، ويعتبر الاعتراف بثقة العلامة التجارية كمتغير رئيسي في العلاقات الطويلة الأمد مع الزبائن مما يؤثر بشكل إيجابي لولاء العلامة التجارية، وأعتبر Anderson أن العلامة التجارية لا تعد أصل من أصول المؤسسة وفقط بل صنفها من الأصول طويلة المدى أي يمتد عمرها إلى ما لا نهاية وهي تصنف من الأصول غير الحقيقية للمؤسسة (غير ملموسة)، ولها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وقد توصل Bllow وآخرون من خلال الدراسة التي قاموا بها لسنة 2004 والتي توصلت إلى أن نسبة 75% من قيمة الشركة تكون نتيجة العلامة التجارية إضافة إلى بعض الأصول التسويقية الأخرى غير الملموسة. [1]

وتعرف العلامة من قبل المشرع الجزائري حسب نص المادة 02 من القانون المتعلق بالعلامة على أنها: " كل الرموز القابلة للتمثيل الخطي، لا سيما الكلمات بما فيها أسماء الأشخاص والأحرف والأرقام، والرسومات أو الصور والأشكال المميزة للسلع أو توضيبها والألوان بمفردها أو مركبة، التي تستعمل كلها لتمييز سلع أو خدمات شخص طبيعي أو معنوي عن سلع وخدمات غيره".

وتعرف أيضا على أنها رغبة المستهلك العادي في الاعتماد على قدرة العلامة التجارية على أداء وظيفتها المعلنة.

[1] عبد الله عوض الحداد، "**بناء نموذج لمحددات قيمة العلامة التجارية**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، قسم التسويق، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2015، ص 133.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن العلامة التجارية هي رمز أو شكل أو اسم تمتلكها الوحدة الاقتصادية لتميز منتجاتها على باقي المنتجات المنافسة لها.

كما نضيف أيضا أن العلامات التجارية أصبحت سهلة للمستهلك التعرف عليها وتمييزها على باقي العلامات المشابهة والمختلفة وربما لها نفس الأشكال والأسماء لكن تختلف من ناحية السمعة والجودة والثقة وكل هذه التسهيلات سببها التكنولوجيا المتطورة والمتجددة خاصة في ظل اعتماد الإشهار والتسويق الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي وغير من الطرق الحديثة للتسويق، وهذا ما يبنى علاقة جيد بين المؤسسة وزبائنها والذي يساهم بشكل كبير في رفع قيمتها في السوق.[1]

1-3 - مؤشر جودة المعلومات المحاسبية في تعظيم قيمة المؤسسة:

تعرف المعلومة المحاسبية على أنها بيانات تمت معالجتها للحصول على مؤشرات ذات معنى، تستخدم كأساس في عملية اتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل، ويتعين التوازن في إعداد هذه المعلومات من حيث الحاجة إلى التفصيل فيها من جهة، ومدى اختصارها على شكل دلالات رقمية مركزة من جهة أخرى، كما يجب أن ترتبط لجهة استخدام معينة، وتعد في ضوء غرض محدد حتى تكون ذات منفعة لمتخذي القرارات". [2]

1-3-1 - الخصائص الأساسية لجودة المعلومة المحاسبية

- الملائمة:

إن ملائمة المعلومات المحاسبية من الممكن أن تحدث فرق في القرارات بمساعدة المستخدمين لها وذلك من خلال وضع التنبؤات عن نتائج الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية، عن طريق تأكيد أو تصحيح التوقعات السابقة، ولكي تكون المعلومة المحاسبية ملائمة يجب أن تكون لديها القيمة التنبؤية والقيمة الاسترجاعية بشرط أن تكون حاضرة لتقدم في الوقت المناسب.

[1] **المرجع نفسه**، ص 135.

[2] الصائغ ذنون نبيل، **الائتمان المصرفي**، دار الكتب العلمية، لبنان، 2018، ص 173.

- الموثوقية (المصداقية):

حتى تكون المعلومة مفيدة لا بدا أن تتصف بالملائمة والموثوقية ويجب أن يكون هناك اعتراف بتفاوت الدرجات من ناحية الموثوقية لأن هذه الأخيرة تعتمد على مدى القابلية والتحقق من القياس والإفصاح المحاسبي خلال عرضه، إضافة إلى أن حياد المعلومة المحاسبية تتأثر بدرجة الموثوقية والتي تعود بالفائدة على هذه المعلومات.

1-3-2- أهمية جودة المعلومة المحاسبية في تعظيم قيمة المؤسسة

تعتبر المعلومة المحاسبية بمثابة قاعدة أساسية لأي مؤسسة من ناحية الربط والتنسيق بين فروع هذه الأخيرة، وبالتالي فإن أي قرار صحيح يبنى على أساس جودة المعلومة المتعلقة به، ومن ناحية أخرى فإن المعلومة المحاسبية تعد بمثابة صلة وصل بين المؤسسة ومستخدمي التقارير المالية المتعلقة بمعالجة الأحداث المالية للمؤسسة، لكون التقارير المالية تقدم معلومات محاسبية ذات مستوى عالي من الجودة مثل: الملائمة، القابلية للفهم، الحياد، التوقيت، إمكانية المقارنة، الكمال، وتكون مرحلة صنع القرار من قبل مستخدمي المعلومات المحاسبية مثل: المستثمرين، الإدارة، الحكومة والموظفين كونهم على علم إذا كانت التقارير المحاسبية المقدمة ذات جودة عالية. [1]

وفي الأخير نستنتج أن كل ما كانت المعلومات المحاسبية تتسم بالجودة والإفصاح والشفافية كل ما أعطتنا سهولة أكثر في اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على أساس هذه المعلومات، والتي من شأنها أن تفسر الواقع المالي للمؤسسة الاقتصادية، وتأخذ أيضا أبعاد مالية تساعد مستخدمي التقارير المالية سواء كانوا داخليين أم خارجيين في الحكم على صحة وصدق ما هو مفصح عنه في تلك القوائم بدرجة عالية من الموثوقية التي تساهم بشكل كبير في الرفع من القيمة السوقية للمؤسسة.

[1] تسارة مسعودي، كمال سماش، **أهمية تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة استطلاعية من وجهة نظر أكاديمية مهنية**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد (10)، العدد(01)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2022، ص 355.

1-4 - مؤشر الميزة التنافسية:

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية التي هي مؤخرا مهيمنة على كثير من التوجهات الإستراتيجية نتطرق إلى مفهوم المنافسة.

لقد عرفت المنافسة حسب كل من Collignon Etienne and Wissler Michel على أنها "قدرة المؤسسة على المنافسة بشكل مستدام من خلال امتلاكها لمجموعة من القدرات والإمكانيات التي تسمح لها بالدخول أو المحافظة على نفسها في المجال التنافسي الذي تشكله مجموعة من القوى التنافسية التي قد تواجه مصالحها ومشاريعها".

وتعرف هيئة التجارة البريطانية التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى". [1]

أما بالنسبة للميزة التنافسية فعرفها بورتر على أنها:" عملية البحث على أفضل مركز تنافسي بغية تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الميدان، فهي تعكس مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة على المنافسين".

ولتحديد إستراتيجيات التنافس تتم وفق ثلاث إستراتيجيات مهمة وهي:

- **طريقة التنافس:** تشمل كل من إستراتيجية المنتج، التسعير، التوزيع، الموقع ... إلخ.
- **حلبة التنافس:** وشمل تحديد موقع المنافس، المنافسين، الأسواق.
- **أساس التنافس:** وتتمثل في الإمكانيات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية، والتي تضمن قدرة المؤسسة على المنافسة في الأمد الطويل.

وفي الأخير نرى أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتم من خلال سعي هذه الأخيرة على شق الطريق الأنسب لبلوغ المركز التنافسي الأفضل من خلال التركيز على

[1] ريتشارد شروين وآخرون، ترجمة خالد علي أحمد كاجيجي وإبراهيم ولد محمد قال، **نظرية المحاسبة**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2016، ص 87 .

العديد من العوامل أهمها تحقيق رضاء الزبائن وكسب رضاهم بتقديم أجود المنتجات وبمواصفات مغرية على غرار المؤسسات التي تنشط في نفس نشاطها الاقتصادي.[1]

1-5- مؤشر تعظيم الربحية:

يرتبط مؤشر تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية بتعظيم ربحية زبائنها من خلال أن زيادة حجم مبيعات وإيرادات المؤسسة تنحصر مع طبيعة ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم على أكبر قدر ممكن، ولهذا يؤثر العملاء على السعر من خلال تأثيرهم على الطلب على المنتج أو الخدمة بناءا على عدة عوامل وميزات أهمها جودة المنتج، وعليه فإن المؤسسة يجب أن تدرس دائما قرارات التسعير من خلال عيون الزبائن، والسعر المرتفع للغاية نسبي بالنسبة للقيمة التي يضعها العملاء على المنتج، الأمر الذي يجعل العملاء يختارون منافسا أو بديلا للمنتج بمنتجات أقل سعر وأحسن جودة حسب مقولة "السعر المنخفض خسارة للربح".[2]

1-6- مؤشر القيمة السوقية:

يشترك مفهوم القيمة السوقية بالهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية ألا وهو تعظيم ثروة المساهمين والملاك، أو من ناحية أخرى تعظيم قيمة المؤسسة السوقية عن طريق التركيز على الرفع من سعر السهم المتداول في السوق المالي وبالتالي ارتباطه طردي مع قيمة المؤسسة السوقية، وهذا لا يعني أن سعر السهم الواحد يظهر قيمة المؤسسة الكلية، كما يمكن أن يكون انخفاض سعر أسهم أحد المؤسسات منخفضا على عكس قيمتها تكون مرتفعة مقارنة بمؤسسات أخرى تكون سعر أسهمهم مرتفعة في حالة عدد أسهم المؤسسة الأولى أكبر من عدد أسهم المؤسسات المقارنة.

---

[1] سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (01)، جامعة برج بوعريريج، 2021، ص 237.

[2] هاني جودت السويكي، **أثر آليات الحوكمة في القيمة السوقية للشركة (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في بورصة فلسطين**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، المجلد (20)، العدد (03)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2021، ص 115.

ولهذا نجد العديد من الباحثين المهتمين بمجال الإدارة المالية الذين اختلفوا في كيفية تحديد القيمة السوقية للمؤسسة وكيفية تحديد ارتباطها بقيمة المؤسسة، وعلى هذا الأساس منهم من أعتبر أن القيمة السوقية للمؤسسة تتكافئ مع تعظيم القيمة السوقية للسهم العادي "**تعظيم ثروة الملاك**"، ومنهم من اختلف عليهم في الرأي من بينهم "هاي وشول" والذي قال: حتى وإن كان هناك تكافئ بين تعظيم القيمة السوقية للسهم العادي مع تعظيم "ثروة الملاك" هذا لا يعني أنه يتكافئ مع تعظيم قيمة المؤسسة، وعليه فإنه توجد مؤسسات مسعرة يتم تقييمها بناءا على تقديرها عناصر جانب الخصوم (حقوق الملكية بالإضافة إلى القروض البنكية، وهناك مؤسسات غير مسعرة يتم تقييمها على أساس أسلوبين الأول: أسلوب مضاعف الربحية سعر السهم ربحيته) أما الثاني: يتمثل في تقييم عناصر جانب الأصول للمؤسسة وشهرة المحل، من خلال:

القيمة السوقية لحقوق الملكية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة لأصول المؤسسة – القيمة الحالية لما عليها من التزامات .

وعلى هذا الأساس نؤكد أن مؤشر القيمة السوقية يعد أحد أهم المؤشرات التي لا بدا على المؤسسات الاقتصادية خاصة منها الجزائرية الاهتمام أكثر بهذا المؤشر نتيجة مساهمته في الزيادة أو الحفاظ على استقرار السعر السوقي للسهم.[1]

1-7- مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

في سنة 1985م قام Enthoren بدراسة تتمحور حول موضوع الاتجاهات الحديثة في المحاسبة والتي توصل من خلالها إلى أن القيمة المضافة تعد اتجاها فرعيا وكبير، وفي نفس الوقت مهما في المحاسبة، ومن مزاياها أنها تعد من أكثر المفاهيم ملائمة للتعبير عن مساهمة الوحدة الاقتصادية في المجتمع وعن القيمة التي أضافتها خلال مدة زمنية معينة،

[1] أحمد محمد خليل وآخرون، **استخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقويم نتائج ممارسات إدارة الأرباح (دراسة تطبيقية على شركة آسيا سيل للاتصالات)**، مجلة المجلد (21)، العدد (04)، 2017، ص 17.

حتى أصبح مفهوم القيمة المضافة بالغة الأهمية بالنسبة لمختلف المؤسسات الاقتصادية خاصة في مرحلة إعداد القوائم المالية الخاصة بها وهذا يعود إلى كفاءة الإدارة حسب ما أكدته دراسات العديد من الباحثين ابتداء من سنة 1991م من قبل المنظمات المهنية والجهات الحكومية المتواجدة على المستوى العالمي.[1]

وعرفت الشركة الاستشارية الأمريكية القيمة الاقتصادية المضافة EVA على أنها: "مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الذي يرتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت والفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمقترض".[2]

كما عرفت على أنها:" الفرق بين الأرباح التي تتحصل عليها الوحدة الاقتصادية وتكلفة رأس المال التي تتحملها من خلال استخدامها حد الائتمان".[3]

2- آليات تعظيم القيمة:

تستخدم المؤسسة عدة آليات لاستغلال عوامل خلق القيمة، بعضها على المستوى الداخلي (الاستراتيجي والعملياتي)، والبعض الآخر خارجي (علاقتها مع مؤسسات أخرى)، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

2-1- الآليات الاستراتيجية:

2-1-1-الميزة التنافسية: قدم (A.Rappaport) في سنة 1987 نموذجا لنمو خلق القيمة يربط بينها وبين الميزة التنافسية بناء على أعمال ميشال بورتر (1986)، ويوضح

---

[1] حسين يحيوش ولطرش سميرة، **المخاطر وتأثيرها على هدف تعظيم قيمة المنشأة، بحلة الاقتصاد الصناعي**، المجلد (04)، العدد (07)، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2014، ص 22.

[2] عبد الكريم خيري، **مدى مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة – دراسة حالة مجمع صيدال**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (07)، العدد (01)، جامعة الجلفة، 2021، ص 308.

[3] بكوش لطيفة، "**مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017، ص 194.

النموذج أن خلق القيمة هو نتيجة الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة والتي تتمثل في مجال نشاط التموضع الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

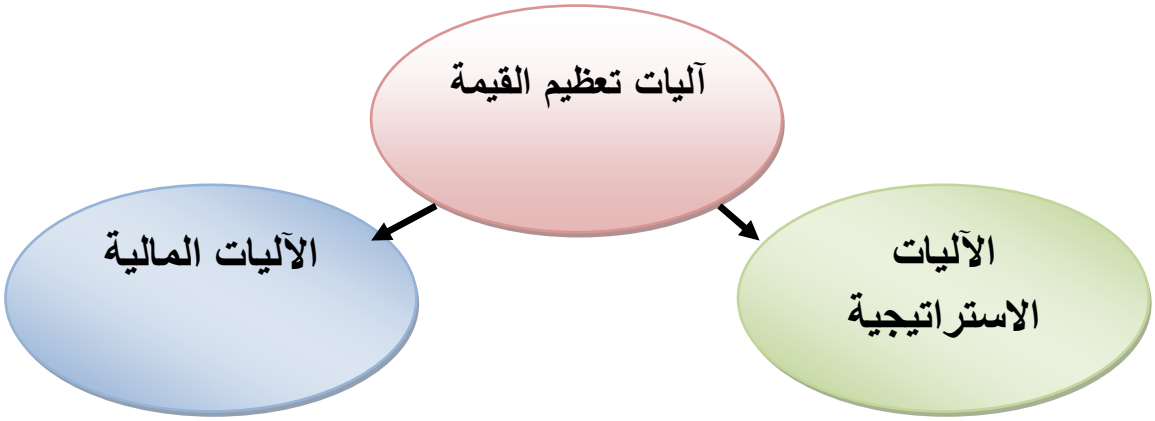
2-1-2-عمليات النمو الداخلي: هي عبارة عن قرارات التخطيط للإنفاق الرأسمالي الذي يتوقع أن يحقق عائدا يتجاوز سنة مالية واحدة تخص حيازة استثمارات جديدة، أو تحديث مشروعات قائمة، أو زيادة الطاقة الإنتاجية لها.

2-1-3-عمليات النمو الخارجي: تتم غالبا في البورصة بالنسبة للمؤسسات المسعرة ، وتكون بين مؤسستين أو أكثر من خلال المساهمة في رأس مال مؤسسة أخرى.

2-2- الآليات المالية:

تتوفر المؤسسة على عدة آليات مرتبطة بالقرارات المالية تمكنها من تعظيم قيمتها، والمتمثلة في إعادة شراء الأسهم، وإدارة المخاطر والإيرادات المالية.[1]

شكل رقم: 1-3: يمثل آليات تعظيم القيمة



المصدر: بكوش لطيفة، "**مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 195.

المطلب الثالث: تعظيم قيمة المؤسسة بواسطة بطاقة الآداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية شاملة تتجاوز المقاييس المالية التقليدية لتقييم الأداء، فهي لا تركز فقط على الأرباح والإيرادات، بل تنظر إلى المؤسسة من أربعة منظورات

[1] **المرجع نفسه**، ص 195.

رئيسية: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. يهدف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين هذه المنظورات الأربعة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

أولا: عناصر بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على تعظيم القيمة

1. المنظور المالي: يركز هذا المنظور على الأهداف المالية للمؤسسة، مثل زيادة الإيرادات، تحسين الربحية، وخفض التكاليف. تعظيم القيمة من خلال هذا المنظور يتحقق عبر:

- ✓ **زيادة الإيرادات:** من خلال تطوير المنتجات والخدمات، واستهداف أسواق جديدة، وتحسين استراتيجيات التسويق والمبيعات.
- ✓ **تحسين الربحية:** من خلال إدارة التكاليف بكفاءة، وتحسين هوامش الربح، وزيادة الإنتاجية.
- ✓ إدارة الأصول: من خلال الاستخدام الأمثل للأصول المتاحة، وتقليل الديون، وزيادة العائد على الاستثمار.

2. منظور العملاء: يركز هذا المنظور على تلبية احتياجات العملاء وزيادة رضاهم وولائهم. تعظيم القيمة من خلال هذا المنظور يتحقق عبر:

- ✓**تحسين رضا العملاء:** من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتوفير خدمة عملاء ممتازة، والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم.
- ✓**زيادة ولاء العملاء:** من خلال بناء علاقات قوية مع العملاء، وتقديم برامج ولاء، وتخصيص الخدمات لتلبية احتياجاتهم الفردية.
- ✓**اكتساب عملاء جدد:** من خلال تطوير استراتيجيات تسويق فعالة، وتقديم عروض جذابة، وتحسين سمعة العلامة التجارية.

3. منظور العمليات الداخلية: يركز هذا المنظور على تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة لضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بكفاءة وفعالية. تعظيم القيمة من خلال هذا المنظور يتحقق عبر:

- ✓ **تحسين الكفاءة التشغيلية:** من خلال تبسيط العمليات، وأتمتة المهام، وتقليل الهدر، وتحسين إدارة سلسلة التوريد.
- ✓ **تحسين الجودة:** من خلال تطبيق معايير الجودة، وتنفيذ عمليات تدقيق منتظمة، وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات.
- ✓ **الابتكار:** من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الحالية، وتشجيع الإبداع والابتكار بين الموظفين.

4. منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور على تطوير قدرات الموظفين وتحسين البنية التحتية للمؤسسة لخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على التعلم المستمر والابتكار، تعظيم القيمة من خلال هذا المنظور يتحقق عبر:

- ✓ **تطوير مهارات الموظفين:** من خلال توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة، وتشجيع التعلم الذاتي، وتقديم فرص للنمو المهني.
- ✓ **تحسين بيئة العمل:** من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتشجيع التعاون والتواصل، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لأداء المهام بكفاءة.
- ✓ **تعزيز ثقافة الابتكار:** من خلال تشجيع الإبداع والتجريب، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين الذين يقدمون أفكارًا جديدة، وتبني التكنولوجيا الحديثة.[1]

[1] حابي أحمد، "**دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطريقة المحاسبة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة**"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2011، ص 123.

ثانيا: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية: يجب على المؤسسة تحديد أهدافها الاستراتيجية بوضوح، والتي تعكس رؤيتها ورسالتها وقيمها، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومحددة زمنياً.

2. تطوير مقاييس الأداء: يجب على المؤسسة تطوير مقاييس أداء لكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

يجب أن تكون هذه المقاييس مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومحددة زمنياً.

3. تحديد المبادرات الاستراتيجية: يجب على المؤسسة تحديد المبادرات الاستراتيجية التي ستساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها في كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

4. تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن: يجب على المؤسسة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال تخصيص المسؤوليات، وتوفير الموارد اللازمة، وتدريب الموظفين على استخدام البطاقة.

5. مراقبة وتقييم الأداء: يجب على المؤسسة مراقبة وتقييم أدائها بانتظام باستخدام مقاييس الأداء المحددة في بطاقة الأداء المتوازن. يجب أن يتم تحليل البيانات وتقييم النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

6. تعديل وتحديث بطاقة الأداء المتوازن: يجب على المؤسسة تعديل وتحديث بطاقة الأداء المتوازن بانتظام لضمان أنها لا تزال ذات صلة بأهداف المؤسسة وتتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية.[1]

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قوية لتعظيم قيمة المؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين المنظورات المالية وغير المالية، من خلال التركيز على العملاء والعمليات الداخلية والتعلم

[1] الدبعيي محمد أيمن، "**أثر تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة على تعظيم الربحية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية**"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص 59.

والنمو، ويمكن للمؤسسات تحسين أدائها المالي على المدى الطويل، ويتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التزامًا قويًا من الإدارة العليا ومشاركة واسعة من الموظفين، من خلال اتباع الخطوات المذكورة، مما يمكن المؤسسات لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة حجر الزاوية في أي بحث علمي جاد، فهي الأساس الذي يبني عليه الباحثون أعمالهم ويؤسسون عليه نتائجهم، إنها تمثل استعراضًا منهجيًا وشاملاً للأبحاث والجهود العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، ولا تقتصر أهمية الدراسات السابقة على مجرد تلخيص ما تم إنجازه من قبل، بل تتعدى ذلك لتشمل تحديد الفجوات المعرفية، وتوضيح المشكلات التي لم يتم حلها بعد، واستكشاف وجهات النظر المختلفة حول الموضوع، وتحديد المنهجيات والأدوات المستخدمة في الأبحاث السابقة، من خلال تحليل وتقييم الدراسات السابقة، يتمكن الباحث من وضع بحثه في سياقه الصحيح، وتجنب تكرار الأخطاء، واختيار المنهجية الأنسب، وتبرير أهمية وأصالة بحثه، وبالتالي تساهم الدراسات السابقة بشكل كبير في توجيه البحث العلمي نحو آفاق جديدة وإثراء المعرفة الإنسانية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة ببطاقة الآداء المتوازن

حسب ما تم الإطلاع عليه من الدراسات السابقة في موضوعنا وبشكل جزئي اخترنا العديد من الدراسات وسوف نذكر بعضها في ما يلي:

أولا: دراسة عبد القادر بلحسن 2024.[1]

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف باستهداف عينة مقدرة بـ 94 فرد من الإطارات.

وتم توزيع الاستبيان عليهم ويتكون من 49 عبارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على برنامج Spss لمعالجة وتحليل البيانات واستخدام الاختبارات الوصفية والاختبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة.

[1] عبد القادر بلحسن، "**تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على اتخاذ القرارات المالية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية، جامعة الشلف، 2024.

وتوصلت نتائج الدراسة في الجانب الوصفي إلى وجود مستوى عالي في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,67، مع وجود مستوى عالي في اتخاذ القرارات المالية بمجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف.

كما توصلت النتائج في الشق المتعلق باختبارات الفرضيات إلى جود أثر لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المالية في مجموعة المؤسسات الاقتصادية بولاية شلف، ووجود علاقة طردية موجبة بين متغيرات الدراسة بالإرتباط القوي، حيث بلغ معامل التحديد$R2=0,574$.

كما قدمت الدراسة توصيات واقتراحات مهمة حول ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على فهم وإدراك مضامين أبعادها المختلفة خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات المالية.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع أبعاد بطاقة الآداء المتوازن كمتغير مستقل ودراسة تطبيقية على المؤسسات الإقتصادية مع دراستنا في الحدود المكانية، وإختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع فكانت دراستنا حول تعظيم قيمة المؤسسة أما هذه الدراسة فكانت حول اتخاذ القرارات المالية.

ثانيا: دراسة يقوتة سمارة 2020.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية ومعرفة تأثير الاتجاهات المعاصرة للمصارف على الأبعاد الأربعة لهذه البطاقة البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع التعرف على بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، وإختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في نوع العينة المدروسة حيث طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المصارف أما دراستنا فكانت حول المؤسسات الصناعية.

ثالثا: دراسة لطرش وليد 2018.[2]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال تحديد مكونات الأداء الاستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

[1] يقوتة سمارة، "**بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2020.

[2] لطرش وليد، " **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء استراتيجي: دراسة قطاع الهاتف النقال في الجزائر ، الجزائر**"، أطروحة دكتوراه والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018.

– إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي.

– ارتفاع درجة وعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

– هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (swot) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

– إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل تنفيذ، تحدد لهذه المؤسسات أين يجب ان تركز طاقاتها.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، وإختلفت الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع حيث كان المتغير التابع لهذه الدراسة حول قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي أما دراستنا فدرست تعظيم قيمة المؤسسة، وإختلفت أيضا في العينة حيث طبقت هذه الدراسة على قطاع الهواتف النقالة أما دراستنا فكانت عينتها حول المؤسسات الصناعية بولاية الوادي.

رابعا: دراسة لقمان معروف، فضل محمد 2015.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وكذا دراسة أثر استخدامها في تقويم الأداء المالي بمؤسسة البصر الخيرية العالمية في السودان، وتقويم الأداء المالي من خلال مؤشرات التطور والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى التعرف على مدى قدرة المؤسسة محل الدراسة على تقويم أدائها المالي.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، وإختلفت الدراسة مع دراستنا

[1] لقمان معروف، فضل محمد،" **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقرير الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية السودان**"، مذكرة ماجستير في المحاسبية والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

في المتغير التابع حيث كان المتغير التابع لهذه الدراسة حول تقويم الأداء المالي أما دراستنا فدرست تعظيم قيمة المؤسسة.

خامسا: دراسة سليماني عبد الحكيم 2013.[1]

هدفت هذه الدراسة لتحديد ماهية نظام المعلومات المحاسبية ومراحل إنتاج المعلومات وخصائصها، وإبراز دور مخرجات نظام المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات المالية بالإضافة إلى التعرف على نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الجزائرية ودوره في ترشيد القرارات المالية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات ما يلي:

- يعد نظام المعلومات المحاسبي من بين أهم الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإداري، باعتباره يزود المؤسسة بمعلومات تعبر عن مختلف نشاطاتها.
- تعتبر القرارات المالية، خاصة قرارات التمويل والاستثمار من أصعب وأخطر القرارات التي تواجه إدارة المؤسسة لارتباطها بأهم أهدافها وهو زيادة القيمة السوقية للمؤسسة.
- تتوفر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على نظام معلومات محاسبي تنقصه الفعالية والكفاءة الخدمة متخذي القرارات.

تتمتع المؤسسة محل الدراسة بوضعية مالية مريحة تسمح لها باغتنام الفرص الاستثمارية المتاحة لها.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وإختلفت في المتغير المستقل والتابع حيث تطرقت هذه الدراسة لنظام المعلومات المحاسبية ومراحل إنتاج المعلومات وخصائصها، وإبراز دور مخرجات نظام المعلومات المحاسبية في

[1] سليماني عبد الحكيم، "**دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية**"، رسالة ماجستير في العلوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2013.

عملية اتخاذ القرارات المالية أما دراستنا فتناولت دور بطاقة الآداء المتوازن في تعظيم قيمة المؤسسة .

سادسا: دراسة بلاسكة صالح 2012 .[1]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة المقومات التي تتمتع بها هذه المؤسسات لتطبيق هذا الأداة، بالإضافة إلى الوقوف على العراقيل التي تقف حيال ذلك.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.
- عدم توفر هذه المؤسسات على مقومات المساعدة لتطبيق هذا الأسلوب.
- عدم تبني هذه المؤسسات لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين استخدام مؤسسة البصر الخيرية العالمية لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء بعد العمليات الداخلية بعد النمو والتعلم والبعد الاجتماعي) كمتغير مستقل وتقويم الأداء كمتغير تابع.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لتقويم الأداء المالي وغير المالي بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أنها إطارا عاما يساعد مختلف المستويات في المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف علمية قابلة للقياس.
- وجود فهم عميق لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة نتيجة لوجود رؤية وسياسة تعبران عن أهداف وقيم المؤسسة.

[1] بلاسكة صالح، " **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائر**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس – سطيف، 2012.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل ، وإختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع حيث درست هذه الدراسة إلى مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتعظيم قيمة المؤسسة

أولا: دراسة خلايفة ريحانة 2024.[1]

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار كيفية مساهمة نظام التكاليف على أساس النشاط ABC ونظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII في تعظيم قيمة المؤسسة.

وإختارت الدراسة مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية المتواجدة في بسكرة محلا للدراسة، بداية بدراسة واقع نظام التكاليف المطبق داخل هذه المؤسسة ومدى إمكانية قدرته على قياس التكاليف التي تساهم في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات اللازمة مرورا إلى تطبيق نظام ABC ونظام ABCII وإظهار دور مساهمتهم في تعظيم قيمة هذه المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية أهمها:

– أن مهما حققت المؤسسة من نتائج مريحة من النظام القائم لديها أن الأنظمة الحديثة لإدارة التكلفة الإستراتيجية تحقق نتائج أفضل بكثير من النتائج المحققة خاصة في حال تطبيق نظام ABC ونظام ABCII.

[1] خلايفة ريحانية، "**مساهمة نظام التكاليف على أساس النشاط ABC ونظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII في تعظيم قيمة المؤسسة**"، دراسة تطبيقية في مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم مالية ومحاسبية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2024.

– أظهرت نتائج تطبيق نظام ABC على فارق موجب في قياس تكلفة الإنتاج من الكوابل المختارة للدراسة مقارنة مع نظام التكاليف المطبق لدى المؤسسة، كما أظهرت نتائج تطبيق نظام ABCII فارق في قياس تكلفة المواصفات التي يتكون منها المنتج خلال فترة الإنجاز ويعود هذا الاختلاف إلى دقة هذه الأنظمة في التركيز على توجيه وقياس وتحديد المسار الصحيح والأنسب لتكلفة الإنتاج.

وبناء على ذلك إقترحت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بنشر فكرة تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط والمواصفات لدى موظفي مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية خاصة لدى موظفي قسم المحاسبة من أجل مساعدتهم على فهم الرؤية المستقبلية لإستراتيجية للمؤسسة نضرا لضرورة استخدام هذه الأنظمة التي تساهم بشكل كبير في التخطيط واتخاذ القرارات الملائمة التي تدعم فكرة التحسين الدائم والمستمر للمؤسسة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع تعظيم قيمة المؤسسة كمتغير تابع، وإختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير المستقل حيث درست هذه الدراسة كيفية مساهمة نظام التكاليف على أساس النشاط ABC ونظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII أما دراستنا فكانت حول بطاقة الآداء المتوازن.

ثانيا: دراسة نجوم قمازي 2018.[1]

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أهم النقاط الأساسية التي تؤدي إلى التعرف على مدى مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، ومنها أهم

[1] نجوم قمازي، "**مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية على المؤسسات الإنتاجية لولاية سطيف**"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018.

العوائق التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نتيجة التطورات التي استهدفت المحاسبة الإدارية والتي جعلتها تتخذ طابعا أكثر ديناميكية لتعظيم قيمتها من أجل ضمان الاستمرار والبقاء في ظل التطورات والتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة، وهذا ما أدى باستحداث أساليب محاسبية إدارية حديثة التي من خلالها تضمن التطور الدائم والمستمر على مستوى هذه المؤسسات عن طريق توفير المعلومات الملائمة الدقيقة والصحيحة والتي تؤدي إلى الرفع من مستوى جودة القرارات وتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية، وكل هذه الأمور تؤدي حتما إلى تعظيم قيمة المؤسسة وفرض بقائها من خلال مقاومتها للمنافسات على المستوى المحلي وحتى العالمي.

وتم إسقاط هذه الدراسة على مستوى المؤسسات الإنتاجية التي تنشط في ولاية سطيف من أجل معرفة مدى مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات وتحسين الأداء وأيضا زيادة القدرة التنافسية وهذا ما يؤدي بتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية، وتمت هذه الدراسة من خلال إعداد استبيان وتوجيه أربعة (04) استمارات إلى كل مؤسسة إنتاجية والتي كانت في مجمل 30 مؤسسة، وكانت موجهة هذه الاستمارات تحديد إلى المسيرين الماليين عمال قسم التسويق والإنتاج والمحاسبة معتمدة المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

– يوجد العديد من التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة التي تعتبر بمثابة السبب الرئيسي لفقدان خاصية الملائمة في المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية المطبقة والتي هي من الضروري أن تتلاءم وتتكيف مع كل التغيرات التي قد تحدث الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية عاجزة على تخصيص التكاليف غير المباشرة نتيجة الاعتماد الشخصي.

– يعود تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية بالإيجاب على كل من جودة وتكلفة وحجم الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، وأيضا يعزز من مركزها التنافسي.

كما تعزز أيضا من تفعيل أساليب الرقابة الداخلية على مختلف عناصر التكاليف مما يؤدي إلى تقليل تكاليف العنصر البشري وأيضا تقليص تكاليف التخزين.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع تعظيم قيمة المؤسسة كمتغير تابع، وإختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير المستقل حيث درست هذه الدراسة مدى مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية أما دراستنا فكانت حول بطاقة الآداء المتوازن .

ثالثا: دراسة مختفي حميدة 2018.[1]

تمثلت أهداف الوكالات البنكية في البقاء والإستقرار، إستقرار الأرباح، وتقليل القلق، تعظيم القيمة، تقليل التكاليف، وصولا إلى تحديد العلاقة بين إدارة المخاطر وخلق القيمة وذلك بإستخدام المنهج الإحصائي عن طريق إستخدام الإستبيان، لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ عددها (50) فرد كما تم إستخدام SPSS لتحليل بيانات الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى نتيجة أن هنالك دور لإدارة المخاطر في عملية خلق القيمة في البنوك بنسبة 70%.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع تعظيم قيمة المؤسسة كمتغير تابع، وإختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير المستقل حيث درست هذه الدراسة دور الوكالات البنكية في البقاء والإستقرار، إستقرار الأرباح، وتقليل القلق أما دراستنا فكانت حول بطاقة الآداء المتوازن .

[1] مختفي حميدة، **إدارة المخاطر ودورها في خلق القيمة بالبنوك دراسة ميدانية بعينة مختارة من الوكالات البنكية بمدينة المدية**، مجلة الإقتصاد والتنمية – مخبر التنمية المحلية المستدامة– جامعة يحي فارس المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة – جامعة يحيى فارس – المدية، المجلد 06 ، العدد (02)، 2018.

رابعا: دراسة سويسي الهواري ورمضاني حميدة 2017.[1]

هدفت الدراسة إلى قياس مدى قدرة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بشكل عام ومجمع صيدال بشكل خاص على خلق قيمة للمساهمين والأطراف ذات المصالح وذلك من خلال قياس وتحليل تطور خلق القيمة من قبل مجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من (2015/2010).

كما تم الإعتماد على مخرجات EVIEWS10 ومجموعة من المحددات لقياس خلق القيمة المتمثلة في مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة Q TOBIN'S, EVA.

وتوصلت الدراسة إلى أن مجمع صيدال قادر على خلق قيمة مضافة على كل الأطراف المعنية وكذلك قادرة على خلق ورسملة قيمة سوقية بورصية كما تم تحقيق نسبة QTOBIN'S موجبة أكبر من الواحد خلال كل فترة الدراسة والذي يفضي نظرة حول الإستثمار لدى مجمع صيدال.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع تعظيم قيمة المؤسسة كمتغير تابع، وإختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير المستقل حيث درست هذه الدراسة مدى قدرة المؤسسة الإقتصادية أما دراستنا فكانت حول بطاقة الآداء المتوازن.

[1] سويسي الهواري، رمضاني حميدة، **قياس أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من منظور خلق القيمة بإستخدام مؤشرات الأداء الحديثة دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015/2010)**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02 جامعة غرداية، 2017.

خامسا: دراسة نايت عطية مريم 2018.[1]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل المحددة لعملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية.

ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 41 مؤسسة صناعية جزائرية كبرى و مساهمة بالإعتماد على طريقة التحليل العاملي والتمييزي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معامل الإرتباط R=0.487 موجب وضعيف بين دوال التمييز كما تختلف عملية خلق القيمة في المؤسسات الصناعية في الجزائر بإختلاف فرع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة والعامل المميز هو مؤشر القيمة الحالية الصافية (سياسة تشغلية، تكلفة رأس المال).

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع تعظيم قيمة المؤسسة كمتغير تابع، وكذلك في عينة الدراسة حيث درست كلا الدراستين المؤسسات الصناعية، وإختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير المستقل حيث درست هذه الدراسة الكشف عن العوامل المحددة أما دراستنا فكانت حول بطاقة الآداء المتوازن.

[1] نايت عطية مريم، **محددات عملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية وفق لفرع نشاطها الصناعي"، (2011/2014)**، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية ، المجلد 05 ، العدد 1 ، جامعة باجي مختار–عنابة، 2018.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الآداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة

أولا: دراسة معرف زينة وخشاب مريم 2022.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، وإبراز كيفية تصميمها داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال وضعها وتصميمها في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تأطير الجانب النظري حيث تم الاعتماد على المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات لتكون خلفية نظرية كافية حول كيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن، أما الأسلوب فقد اعتمد على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية، التقارير الصادرة عن مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، إضافة إلى المقابلة التي تمت الإجابة عنها من طرف موظفي إدارة المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى وضع خطة إستراتيجية بإمكانها أن تساهم في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في الإطار العام لموضوع بطاقة الأداء المتوازن، وكانت هذه الدراسة حول مؤسسة خاصة وهي مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة أما دراستنا فكانت حول مجموعة من المؤسسات الصناعية.

[1] معرف زينة وخشاب مريم، "**تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية**"، لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2022.

ثانيا: دراسة سعودي آمنة، 2020. [1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وكذا توضيح أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي في نفس المؤسسة، ولتحقيق ذلك تم القيام بمقابلات مع عدد من مسؤولي المؤسسة، تحليل وثائق المؤسسة، بالإضافة إلى تصميم استبانة وفق مقياس ليكرت ذو الأوزان الخمسة، وزعت على الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة والبالغ عددهم 102 إطارا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.V22.

وبعد تحليل معطيات المقابلات الوثائق المالية، والاستبيان خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تملك مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار أنها تحتم بالمقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، تقوم بتحديد الأهداف، وتستخدم عدد معتبر من مؤشرات البطاقة، وهذا ما يمكنها من الوصول إلى تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال تحديد الأهداف بدقة في كل بعد ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات تحديد المبادرات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، وأسفرت الدراسة عن نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة حضنة حليب يساهم في خلق الترابط المفقود بين أبعاد البطاقة من جهة، الأهداف، المؤشرات والمبادرات من جهة أخرى، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي حسب آراء عينة الدراسة، حيث تبين أن الابتكار التسويقي في المؤسسة يتأثر يبعد التعلم والنمو بالدرجة الأولى، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد العملاء، ثم البعد المالي، وأخيرا بعد البيئة والمجتمع.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع بطاقة الأداء المتوازن لكنها ركزت على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وإختلفت مع دراستنا في أنها طبقت بطاقة الآداء المتوازن على مؤسسة خاصة وهي

[1] سعودي آمنة، "**أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي**"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020.

مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، أما دراستنا فكانت حول مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي.

ثالثا: دراسة حمادي محمد، مرزوقي منير، 2018.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى الترابط الموجود بين الإستراتيجية والتسيير اليومي من خلال دراستها لنظام بطاقة الأداء المتوازن، إذ تمحورت هذه الأخيرة حول الأبعاد المكون لها (البعد المالي، بعد العملاء بعد العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو) ومقاييس الأداء التي يحتويها كل بعد من هذه الأبعاد.

وشملت الدراسة كذلك دراسة حالة حاولنا فيها تطبيق بعضا من أدوات مراقبة التسيير على مؤسسة Condor الكترونيك، كما تم تقديم برنامج مقترح كرؤية كاملة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في أبعاد الدراسة (البعد المالي، بعد العملاء بعد العمليات الداخلية بعد التعلم والنمو)، وإختلفت عن دراستنا في أنها طبقت بعضا من أدوات مراقبة التسيير على مؤسسة Condor الكترونيك، أما دراستنا فطبقت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من المؤسسات الصناعية.

رابعا: دراسة نجاع ثويبة، 2016.[2]

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول بإستراتيجية المؤسسة إلى الأفضل من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفقها، ولأجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: " كيف يؤثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة المؤسسة الاقتصادية؟" وللإجابة على هذا

[1] حمادي محمد، مرزوقي منير، "**بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

[2] نجاع ثويبة، "**بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

الإشكال قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام مجموعة من الأدوات تمثلت في المقابلة الشخصية، الملاحظة، ووثائق المؤسسة، وذلك عن طريق دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الواحات الرياض– سطيف، ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: هو أن إستراتيجية المؤسسة غير واضحة وأن المؤسسة لا تقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها نفس الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا في موضوع حاجة المؤسسة لبطاقة الآداء المتوازن، وإختلفت مع دراستنا في الموضوع حيث تطرقت هذه الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة المؤسسة الاقتصادية، أما دراستنا فكانت حول دور بطاقة الآداء المتوازن في تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية.

خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول من الدراسة الجانب النظري الذي يعّد الأساس المفاهيمي لفهم العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، بدأ الفصل بتمهيد يوضح أهمية هذا الإطار النظري، ثم خُصص المبحث الأول لتقديم بطاقة الأداء المتوازن من حيث نشأتها وتطورها، تعريفها، خصائصها، وأبعادها الأربعة الأساسية، مع إبراز دورها كأداة إستراتيجية في تحسين الأداء.

كما تم التطرق إلى مفهوم تعظيم قيمة المؤسسة، من خلال شرح مفهوم القيمة وخلقها، وأهداف ومؤشرات وآليات تحقيقها، ثم تم الربط بين المحورين في مطلب ثالث يوضح كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في دعم عملية تعظيم القيمة، من خلال عناصرها التطبيقية وخطوات تنفيذها، أما المبحث الثاني فخُصص لاستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم تصنيفها إلى دراسات تناولت بطاقة الأداء المتوازن، وأخرى ركزت على تعظيم قيمة المؤسسة، بالإضافة إلى دراسات دمجت بين المحورين معًا، وقد ساهم هذا العرض في تحديد الفجوات المعرفية التي تهدف الدراسة إلى سدّها، كما ساعد في بناء الأساس النظري الذي ترتكز عليه الفصول التطبيقية اللاحقة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بالوادي، من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية بالوادي، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من مجتمع الدراسة، وعرض ما تم استخدامه من طريقة الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، وعليه قمنا بتقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: منهجية إعداد الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية إعداد الدراسة.

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بالوادي من وجهة نظر الموظفين ، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري ، قمنا باعداد استمارة اسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة ، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

أولا – مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

1- مجتمع الدراسة : كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بالوادي "ولمعرفة هذا التأثير وجب تحديد المجتمع الكلي للدراسة ويتمثل في مؤسسات الأعمال في ولاية الوادي إجمالا .

2- عينة الدراسة : بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن في تعظيم قيمة المؤسسة وقمنا بأخذ عينة من المؤسسات الصناعية متمثلة في موظفيها الاداريين ، وقمنا بتوزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	60
عدد الاستبيانات المسترجعة	55
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة)	03
عدد الاستبيانات الصالحة	52

المصدر : من إعداد الطلبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale)الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقميا "1،2،3،4،5" على التوالي:

جدول رقم (2-2): كيفية توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت*(Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم الإعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: **المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري** حيث: **المدى:** لتحديد المجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي: **أعلى درجة في مقياس- أدني درجة في مقياس 4=(1-5)** ، وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد دراجات الموافقة وذلك على نحو التالي : **(طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس،طول الفئة** ، " **4/5=0.8** ") وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا **1+0.8=1.80** : فنحصل على مجال **[1 - 1.80]** وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المُشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

*__مقياس ليكرت:__ "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فأن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

جدول رقم (2-3): تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	الاوزان	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	1	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60 درجة	2	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40 درجة	3	محايد
من 3.41 إلى 4.20 درجة	4	موافق
من 4.21 إلى 5 درجة	5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع :د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات 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 المعياري بينهما.

ثانيا – تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1- **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

2- **المصادر الأولية:** تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج **spss**.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة .

أولا – استمارة ونموذج الدراسة :

1- **تصميم الاستبيان** : تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في أراء و جهات نظر الموظفين حول مشكلة الدراسة.

✓ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعة، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- ❖ استعمال لغة سليمة؛
- ❖ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛
- ❖ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناءا على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

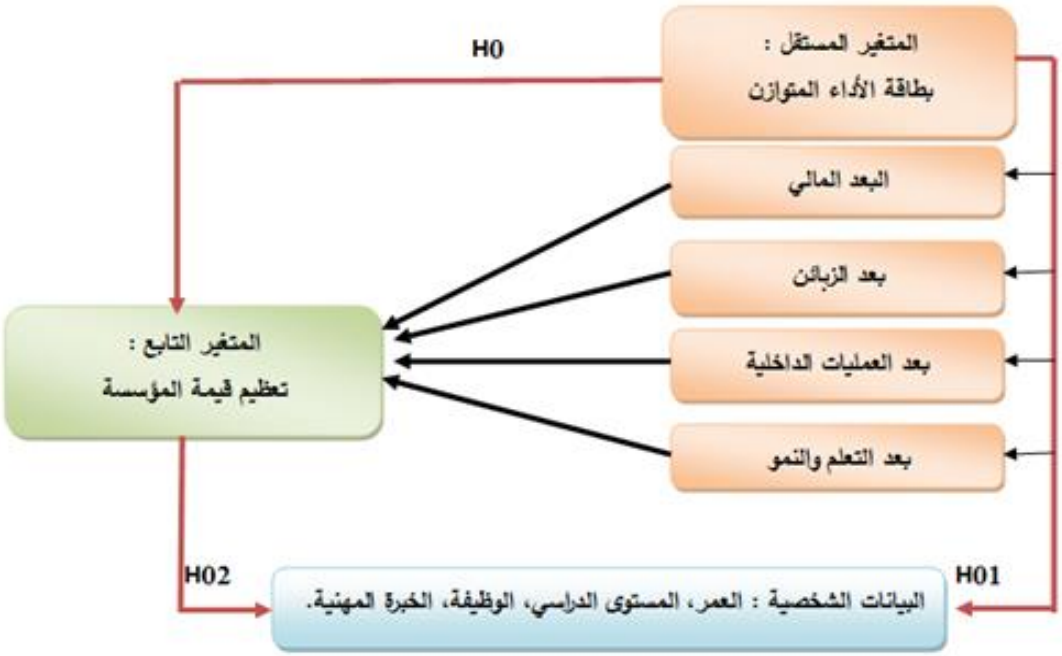
القسم الأول: البيانات الشخصية ويحتوى على العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل، ويتكون 02 محاور وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** بطاقة الاداء المتوازن، ويتكون من 04 ابعاد محددة كالأتي :
- **البعد الأول:** المالي، ويتكون من 05 فقرات محددة من 01 إلى 05.
- **البعد الثاني:** الزبائن، ويتكون من 05 فقرات محددة من 06 إلى 10.
- **البعد الثالث:** العمليات الداخلية، ويتكون من 05 فقرات محددة من 11 إلى 15.
- **البعد الرابع:** التعلم والنمو، ويتكون من 05 فقرات محددة من 16 إلى 20.
- **المحور الثاني:** تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، ويتكون من 11 فقرة محددة من 21 إلى 31.

2-نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل ، و تعظيم قيمة المؤسسة كمتغير تابع ، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة ، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة :

الشكل رقم (2-1): نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطلبة

من خلال نموذج الدراسة سوف تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات مقسمة الى فرضية العلاقة والتي تقيس بين جميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابعة ، وفرضية التأثير وهذه نقيس فيها تأثير محور بطاقة الاداء المتوازن بصفة عامة على تعظيم قيمة المؤسسة ، ثم نفصل في كل بعد على حدى وأثره على أداء المورد البشري .

ثانيا – تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية :

1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج **spss21** فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov–Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro–Wilk) وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests ofNormality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov–Smirnov، واختبار (Shapiro–Wilk) في جدول واحد، و–بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا

سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov–Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro–WilK إذا كان عدد العينة اقل من50 [1].

2- **تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (**SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (2- 4): شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T (one Sample t-test)	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي ($\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي 03=)
تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن

[1] أبو زيد، محمد خير سليم، **أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS**. 2005، ص 156، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع،

	المتوسطات الأخرى
الانحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي	. هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X او مجموعة متغيرات $x_1,x_2,x_3,.....x_n$ وفق دالة خطية.
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي: .طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " **أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي –** "، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة البويرة، 2025/04/30 :

http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقياس صدق وثبات الاستبيان يجب كمرحلة اولى توزيع الاستبيان على عينة تجريبية تكون محتواة في العينة الاصلية ، وهذا لآجل تصحيح مايجب تصحيحه قبل توزيع الاستبيان على العينة الأصلية ، فمن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى وبهذا يمكن توزيع الاستبيان على كامل أفراد العينة وقد تم تحديد حجم العينة التجريبية ب 10 فراد ينتمون للعينة الأصلية بمختلف طبقاتهم ، وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولا- الصدق الظاهري

أو بما يُعرف بصدق المحكّمين، إنّ مطوّري أدوات القياس يلجأون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكّمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكّمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فَهْم كلٍّ منهم للصفة المزمع قياسها، أو يعكس رأي كل مِنهم تبعا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة اهتمام كل محكّم بالأداة وبموضوعها.

والصّدق الظاهريّ للاستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة والفهم ، وبناءً على ما سبق ذكره، بعد تصميم الاستبيان تمّ عرضه على عدد من الأساتذة المحكّمين والمختصين، عددهم خمسة (05) محكّمين من الاسرة الجامعية .

ثانيا- الصدق البنائي

يقصد بصدق أداة الدراسة ، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين(-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالته من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة(sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة*: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم البعد الذي تنتمي إليه.

تم حساب صدق الاستبيان ايضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لـ بيرسون (Pearson) بين الفقرات وابعادها، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

* مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمةsig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

جدول رقم (2-5) : معامل الارتباط بين البعد المالي وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تعمل إدارة المؤسسة على الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة.	0.781	دال عند 0.05
تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على أموالها الخاصة في عملية التمويل.	0.400	
تعمل إدارة المؤسسة على تنويع مبيعاتها لزبائنها باستحداث منتجات جديرة.	0.822	
تهتم المؤسسة بسداد مستحقات مورديها في الوقت المناسب.	0.427	
تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم خطتها الإنتاجية.	0.633	

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعد **المالي** وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين البعد **المالي وفقراته.**

جدول رقم (2-6): معامل الارتباط بين بعد الزبائن وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحرص إدارة المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال منحهم بعض الحسومات.	0659	دال عند 0.05
يقع عدد الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن ضمن حدود المتوقع.	0.542	
تتميز منتجات المؤسسة بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للزبائن.	0.731	
يستطيع أي زبون مقابلة المسؤول في المؤسسة وبسهولة.	0.538	
تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات.	0.785	

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعد **الزبائن** وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين البعد **الزبائن وفقراته.**

جدول رقم (2-7): معامل الارتباط بين بعد العمليات الداخلية وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة لمنتجاتها.	0.688	دال عند 0.05
تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.	0.516	
تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في عملية الإنتاج.	0.700	
يتجاوب العاملين بمستوى مقبول للأوامر والإجراءات المفروضة من طرف إدارة المؤسسة.	0.718	
تقوم المؤسسة بإعادة النظر دوريا وبشكل مستمر في الإجراءات الداخلية لها	0.630	

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعد **العمليات الداخلية** وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين البعد **العمليات الداخلية وفقراته.**

جدول رقم (2-8): معامل الارتباط بين بعد التعلم والنمو وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.	0.762	دال عند 0.05
تهدف المؤسسة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر إلى تحفيض نسبة الإنتاج المعيب إلى أدنى مستوى له.	0.365	
تقوم المؤسسة بدراسة البيئة المحيطة بها لتطوير منتجاتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.	0.454	
تقوم إدارة المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.	0.767	
يوجد بالمؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز لتثمين الكفاءات العلمية والمهنية.	0.775	

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعد **التعلم والنمو** وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين البعد **التعلم والنمو وفقراته.**

جدول رقم (2-9): معامل الارتباط بين محور تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.	0.680	دال عند 0.05
تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أدى إلى رفع قيمة المؤسسة الاقتصادية.	0.696	
تتمتع المؤسسة بعلامة تجارية قوية ومميزة في السوق.	0.616	
قوة العلامة التجارية تساهم بشكل مباشر في تعظيم قيمة المؤسسة.	0.851	
تتميز المعلومات المحاسبية المقدمة من المؤسسة بالدقة والشفافية.	0.296	
جودة المعلومات المحاسبية تؤثر إيجابًا على قرارات الإدارة المالية.	0.565	
جودة المعلومات المحاسبية تعد عاملًا مهمًا في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية.	0.562	
تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية واضحة عن منافسيها في السوق.	0.163	غير دال
تحقق المؤسسة نسب ربحية مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة.	0.698	دال عند 0.05
تعكس القيمة السوقية للمؤسسة أداءها المالي الحقيقي.	0.645	
تعتمد المؤسسة على القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لتقييم أدائها المالي وتحسينه.	0.633	

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01) و(0.05) ما عدا الفقرة رقم 28، أي عدد الفقرات الدالة هي (11/10) من المجموع الكلي الممثلة محور تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين محور تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية وفقراته.

ثالثا- قياس ثبات الاستبيانة

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha). الذي يعد من

أفصل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم(2-10):معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

محاور الاستبيان الرئيسية	معامل ألفا كرونباخ
محور بطاقة الاداء المتوازن	0.952
محور تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية	0.952
الاستبيان ككل	**0.933**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.933) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفريغها في البرنامج الإحصائي spss 22 تتم عملية عرض النتائج من خلال خصائص عينة الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: خصائص العينة

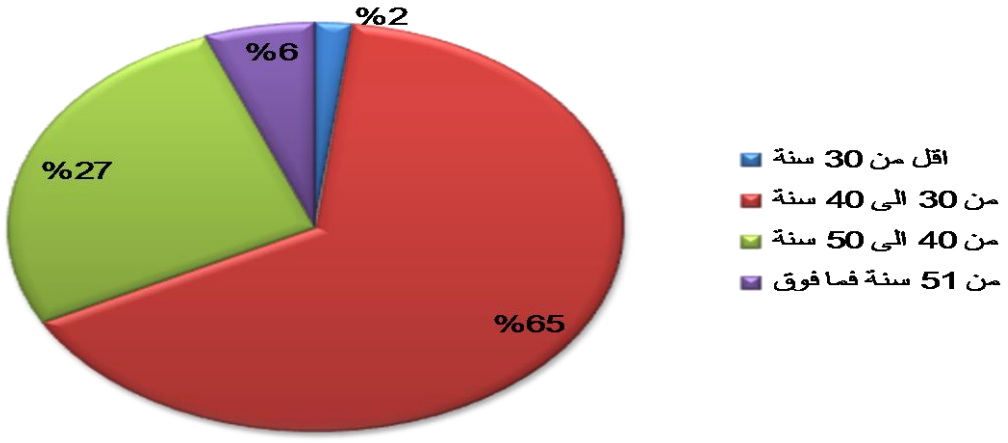
أولا: توزيع أفراد العينية حسب العمر

جدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2
من 30 الى 40 سنة	34	65
من 40 الى 50 سنة	14	27
من 51 سنة فما فوق	03	6
المجموع	**52**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة من 30 الى 40 سنة عددهم 34 بنسبة 65% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة من 40 الى 50 سنة وعددهم 14 بنسبة 27%، وفي المرتبة الثالثة فئة من 51 سنة فما فوق كان عددهم 03 بنسبة 06%، وفي الأخير كانت فئة أقل من 30 سنة عددهم 01 بنسبة 02%.

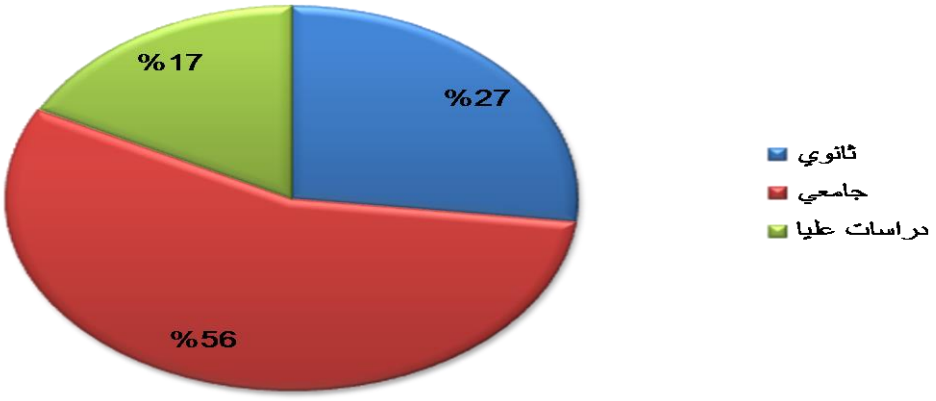
ثانيا: توزيع أفراد العينية حسب المستوى الدراسي :

جدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	14	27
جامعي	29	56
دراسات عليا	09	17
المجموع	**52**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل الرقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب **المستوى الدراسي**، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة جامعي المقدر عددهم 29 بنسبة 56% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة ثانوي كان عددهم 14 بنسبة 27%، وفي الأخير كانت الفئة دراسات عليا وعددهم 09 بنسبة 17%.

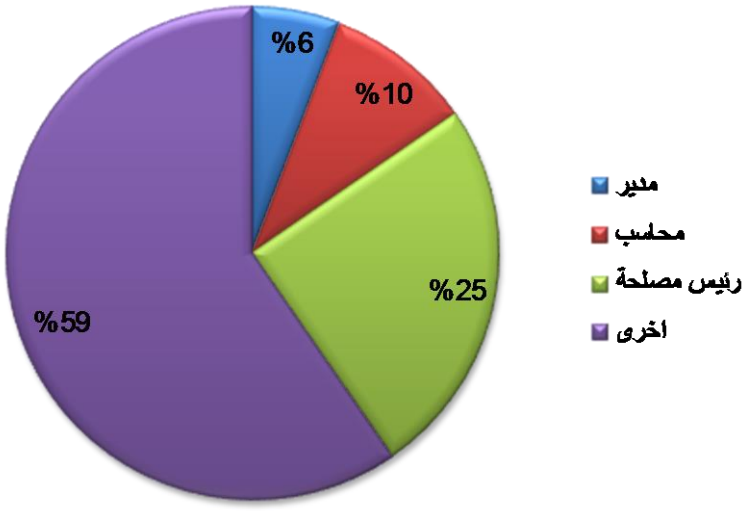
ثالثا: توزيع أفراد العينية حسب الوظيفة

جدول رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرارات	النسبة %
مدير	03	6
محاسب	05	10
رئيس مصلحة	13	25
اخرى	31	59
المجموع	**52**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

اشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة أخرى عددهم 31 بنسبة 59% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها رئيس مصلحة وعددهم 13 بنسبة 25%، وفي المرتبة الثالثة فئة محاسب كان عددهم 05 بنسبة 10%، وفي الأخير كانت فئة مدير عددهم 03 بنسبة 06%.

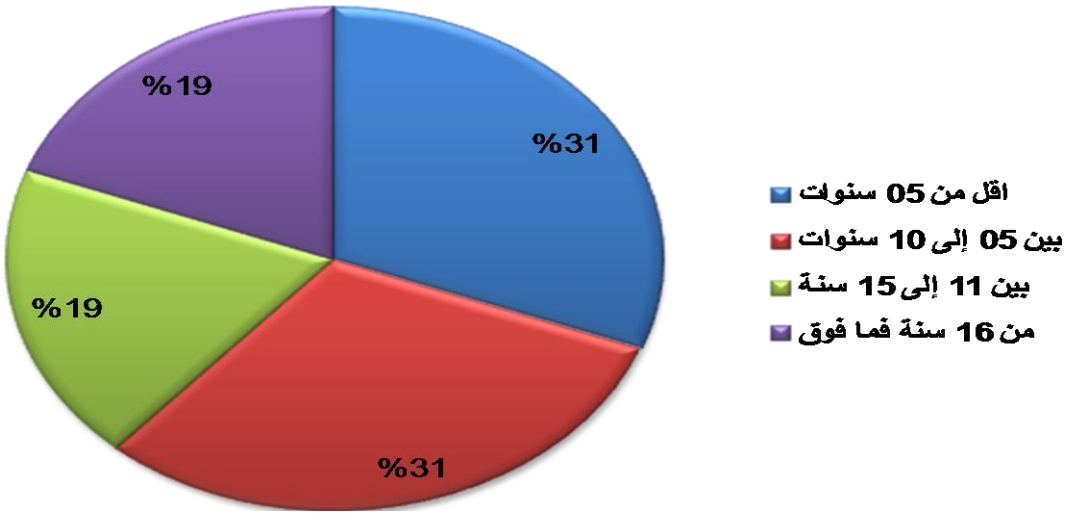
رابعا: توزيع أفراد العينية حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (2-14): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
اقل من 05 سنوات	16	31
بين 05 إلى 10 سنوات	16	31
بين 11 إلى 15 سنة	10	19
من 16 سنة فما فوق	10	19
المجموع	**52**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من فئة اقل من 05 سنوات وفئة بين 05 إلى 10 سنوات التي كانت متساوية وعددهم 16 بنسبة 31%، وفي الأخير كانت كل من بين 11 إلى 15 سنة والفئة 3 من 16 سنة فما فوق متساوية عددهم 10 بنسبة 19%.

المطلب الثاني: إتجاهات إجابات العينة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولا: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة على محاور الدراسة :

الجدول التالي يبين قيمة الوسط الحسابي الإجمالي للمحاور والانحرافات المعيارية وكذا اتجاه إجابة عينة الدراسة على فقراته .

جدول رقم (2-15): اتجاهات اجابات العينة على محاور الدراسة

المحاور الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
بطاقة الاداء المتوازن	3.463	0.517	موافق	2
تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية	3.664	0.523	موافق	1
استبيان بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل	3.564	0.475	**موافق**	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان **بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل** بلغ (3.564) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.475) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان **بطاقة** الأداء **المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل** يقع في المجال (من 3,40 إلى أقل من 4,20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي محور **تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية** (3.664) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.523)، وفي المرتبة الاخيرة محور **بطاقة الاداء المتوازن** بمتوسط حسابي (3.463) والانحراف معياري (0.517).

وسيتم تفصيل إجابات الأفراد على المحاور كما يلي :

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور بطاقة الاداء المتوازن.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الأول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
البعد المالي	3.408	0.647	موافق	03
البعد الزبائن	3.281	0.663	محايد	04
بعد العمليات الداخلية	3.592	0.636	موافق	01
بعد التعلم والنمو	3.573	0.650	موافق	02
محور بطاقة الاداء المتوازن	3.463	0.517	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور بطاقة الاداء المتوازن بلغ (3.463) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.517) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور بطاقة الاداء المتوازن يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد م العمليات الداخلية (3.592) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.636)، فيما كان بعد الزبائن في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.281) والانحراف معياري (0.663). وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد كما يلي :

1-البعد المالي:

جدول رقم (02-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد المالي.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تعمل إدارة المؤسسة على الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة.	3.115	1.231	محايد	5
تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على أموالها الخاصة في عملية التمويل.	3.346	0.837	محايد	4
تعمل إدارة المؤسسة على تنويع مبيعاتها لزبائنها باستحداث منتجات جديرة.	3.462	1.128	موافق	2
تهتم المؤسسة بسداد مستحقات مورديها في الوقت المناسب.	3.423	0.825	موافق	3
تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم خطتها الإنتاجية	3.692	1.039	موافق	1
البعد المالي	**3.408**	**0.647**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد المالي بلغ (3.408) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.647) وقد كان الاتجاه العام لبعد المالي يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم خطتها الإنتاجية. (3.692) وهو الأعلى والانحراف معياري (1.039)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على أموالها الخاصة في عملية التمويل بمتوسط حسابي (3.115) والانحراف معياري (1.231).

2-بعد الزبائن:

جدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الزبائن

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تحرص إدارة المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال منحهم بعض الحسومات.	3.481	0.896	موافق	2
يقع عدد الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن ضمن حدود المتوقع.	3.154	1.055	محايد	4
تتميز منتجات المؤسسة بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للزبائن.	3.519	0.874	موافق	1
يستطيع أي زبون مقابلة المسؤول في المؤسسة وبسهولة.	3.288	1.054	محايد	3
تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات	2.962	1.204	محايد	5
بعد الزبائن	**3.281**	**0.663**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الزبائن بلغ (3.281) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.663) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد الزبائن يقع في (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تتميز منتجات المؤسسة بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للزبائن. (3.519) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.874)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة يقع عدد الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن ضمن حدود المتوقع بمتوسط حسابي (3.154) والانحراف معياري (1.055).

3- بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (2-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد العمليات الداخلية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة لمنتجاتها .	3.327	0.901	محايد	5
تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.	3.827	0.857	موافق	1
تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في عملية الإنتاج.	3.731	0.972	موافق	2
يتجاوب العاملين بمستوى مقبول للأوامر والإجراءات المفروضة من طرف إدارة المؤسسة	3.442	1.243	موافق	4
تقوم المؤسسة بإعادة النظر دوريا وبشكل مستمر في الإجراءات	3.635	0.864	موافق	3

الداخلية لها				
بعد العمليات الداخلية	**3.592**	**0.636**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد العمليات الداخلية بلغ (3.592) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.636) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد العمليات الداخلية يقع في (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين. (3.827) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.857)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة لمنتجاتها بمتوسط حسابي (3.327) والانحراف معياري (0.901).

4- بعد التعلم والنمو:

جدول رقم (2-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد التعلم والنمو

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.	3.558	1.092	موافق	3
تهدف المؤسسة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر إلى تحفيض نسبة الإنتاج المعيب إلى أدنى مستوى له.	3.327	0.964	محايد	5
تقوم المؤسسة بدراسة البيئة المحيطة بها لتطوير منتجاتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.	3.750	0.947	موافق	2
تقوم إدارة المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.	3.865	0.929	موافق	1
يوجد بالمؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز لتثمين الكفاءات العلمية والمهنية	3.365	1.189	محايد	4
بعد التعلم والنمو	**3.573**	**0.650**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد التعلم والنمو بلغ (3.573) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.650) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد التعلم والنمو يقع في (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تقوم إدارة المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية. (3.865) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.929)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تهدف المؤسسة من خلال عمليات

التحسين والتطوير المستمر إلى تحفيض نسبة الإنتاج المعيب إلى أدنى مستوى له بمتوسط حسابي (3.327) والانحراف معياري (0.964).

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (2-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.	3.750	0.837	موافق	4
تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أدى إلى رفع قيمة المؤسسة الاقتصادية.	3.769	0.983	موافق	2
تتمتع المؤسسة بعلامة تجارية قوية ومميزة في السوق.	3.750	0.764	موافق	3
قوة العلامة التجارية تساهم بشكل مباشر في تعظيم قيمة المؤسسة.	3.673	1.098	موافق	7
تتميز المعلومات المحاسبية المقدمة من المؤسسة بالدقة والشفافية.	3.596	0.823	موافق	9
جودة المعلومات المحاسبية تؤثر إيجابًا على قرارات الإدارة المالية.	3.596	0.799	موافق	8
جودة المعلومات المحاسبية تعد عاملاً مهما في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية.	3.673	0.857	موافق	6
تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية واضحة عن منافسيها في السوق.	3.712	0.848	موافق	5
تحقق المؤسسة نسب ربحية مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة.	3.462	0.896	موافق	11
تعكس القيمة السوقية للمؤسسة أداءها المالي الحقيقي.	3.827	0.834	موافق	1
تعتمد المؤسسة على القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لتقييم أدائها المالي وتحسينه	3.500	0.980	موافق	10
محور تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية	**3.664**	**0.523**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور محور **تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية** بلغ (3.664) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.523) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور **تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية** تقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تعكس القيمة السوقية للمؤسسة أداءها المالي الحقيقي (3.827) وهو الأعلى والانحراف معياري

(0.834)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تحقق المؤسسة نسب ربحية مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة بمتوسط حسابي (3.462) والانحراف معياري (0.896).

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولا: نتائج اختبار الفرضية العامة

نص الفرضية العامة: تساهم بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي

الفرضية البديلة (H_1): تساهم بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي

جدول رقم (2-22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.673	0.00	0.443	39.723	**رفض الفرضية H0**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (**B**=0.673) وهي دالة عند مستوى (0.01)، ومعامل التحديد قد بلغ (**R^2**=0.443) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) يؤثر على المتغير التابع (تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (**F**=39.723) وهي داله عند مستوى دلالة (0.01).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:** نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي تساهم بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: يساهم البعد المالي على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم البعد المالي على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي

الفرضية البديلة (H_1): يساهم البعد المالي على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

جدول رقم (2-23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.279	0.05	0.119	6.744	**رفض الفرضية H0**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.279) وهي دالة عند مستوى(0.05)، معامل التحديد قد بلغ (R^2=0.119) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (البعد المالي) تؤثر على المتغير التابع (تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=6.744) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:** نقبل الفرضية البديلة (H_1)ونرفض الفرضية الصفرية (H_0)أي يساهم البعد المالي على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يساهم الزبائن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم الزبائن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يساهم الزبائن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

جدول رقم (2-24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.457	0.00	0.335	25.237	رفض الفرضية H0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.457) وهي دالة عند مستوى(0.01)، معامل التحديد قد بلغ (R^2=0.335) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الزبائن) تؤثر على المتغير التابع (تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=25.237) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:**نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يساهم الزبائن على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: تساهم العمليات الداخلية على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم العمليات الداخلية على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): تساهم العمليات الداخلية على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

جدول رقم (2-25): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.550	0.00	0.448	40.531	رفض الفرضية H0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.550) وهي دالة عند مستوى(0.01)، معامل التحديد قد بلغ (R^2=0.448) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (العمليات الداخلية) تؤثر على المتغير التابع (تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=40.531) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:**نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي تساهم العمليات الداخلية على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يساهم التعلم والنمو على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم التعلم والنمو على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يساهم التعلم والنمو على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

جدول رقم (2-26): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.427	0.00	0.281	19.520	رفض الفرضية H0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.427) وهي دالة عند مستوى(0.01)، معامل التحديد قد بلغ (R^2=0.281) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (التعلم والنمو) تؤثر على المتغير التابع (تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=19.520) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

- **بناء على قرار اختبار الفرضية:** نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يساهم التعلم والنمو على تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية حاولنا الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، والذي تم فيه عرض المنهجية المعتمدة في إعداد البحث، مع توضيح أدوات جمع البيانات، خاصة الاستبيان الذي أعدّ وصيغ بدقة وفق أهداف الدراسة، وتحقق الباحث من صدقه وثباته باستخدام الأساليب الإحصائية.

وفي المبحث الثاني تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها بدءا بخصائص العينة الإحصائية من حيث العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، والخبرة المهنية، ما ساعد في فهم السياق الاجتماعي والمهني لأفراد العينة، بعد ذلك تم تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين حول محوري الدراسة بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، مع تقديم نتائج مفصلة لكل بعد من أبعاد الدراسة، كما تم اختبار الفرضيات العامة والفرعية، وتبيّن من خلال النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وقدرة المؤسسة على تعظيم قيمتها، مما يدعم الفرضيات الأساسية للدراسة.

وعليه فقد أظهر هذا الفصل الأهمية التطبيقية لموضوع الدراسة، وساهم في تقديم نتائج علمية تدعم الإطار النظري وتفتح آفاقًا لإمكانيات أكبر في استخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية.

الخاتمـــــة

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تمحورت حول: مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية لدى عمال المؤسسات الصناعية بالوادي، وللإجابة عنها تم اختبار عدد من الفرضيات التي تناولت الأبعاد الأربعة لهذه البطاقة: البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وسوف نتأكد من صحة الفرضيات كما يلي:

1-إختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: – تبرز أهمية بطاقة الآداء المتوازن من خلال المنافع العديدية الناتجة عن إستخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، وتحققنا من صحتها في الفصل النظري في المطلب الأول من خلال أهمية بطاقة الآداء المتوازن.

الفرضية الثانية: – تعظيم قيمة المؤسسة أو ما يعبر عنه أحيانا بالقيمة السوقية للأسهم ما هو إلا تعظيم لثروة الملاك ويمكن أن يكون مقبولا من وجهة نظرهم كهدف للإدارة المالية، وتحققنا من صحتها في الفصل النظري في المطلب الثاني.

الفرضية الثالثة: –هناك علاقة بين بطاقة الآداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بالوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %، واثبتنا صحتها في الفصل التطبيقي من خلال معامل الإرتباط بين المتغيريين حيث وجدنا ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الآداء المتوازن وتعظيم قيمة المؤسسة.

الفرضية الرابعة:– لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 5 %، أثبتنا صحتها من خلال الفصل التطبيقي حيث وجدنا أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية.

الفرضية الخامسة: –هناك أثر لبطاقة الآداء المتوازن على تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5 %، أثبتنا صحتها من خلال معادلة الإنحدار البسيط والتعدد حيث وجدنا لأبعاد بطاقة الآداء المتوازن أثر تعظيم قيمة المؤسسة الصناعية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5 %.

النتائج: خلصت دراستنا إلى العديد من النتائج كما يلي:

أثبتت النتائج النظرية أن بطاقة الأداء المتوازن قد شكلت ثورة في فكر الإدارة الاستراتيجية الحديثة، من خلال الجمع بين الأبعاد المالية وغير المالية وتوجيه الأداء نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى، كما بينت أن هذه الأداة تسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار، وتحسين كفاءة القرارات، وتوجيه الجهود نحو تعظيم القيمة.

أما النتائج التطبيقية المستخلصة من الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، فقد جاءت لتعزز هذه النتائج النظرية، حيث أظهرت أن جميع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تسهم بدرجات متفاوتة في تعظيم قيمة المؤسسة، وقد جاءت اختبارات الفرضيات لتؤكد قبول جميع الفرضيات البديلة ورفض الفرضيات الصفرية، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعظيم القيمة المؤسسية.

التوصيات: من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقترح مجموعة من التوصيات:

- ✓ ضرورة تبني المؤسسات الصناعية بولاية الوادي لبطاقة الأداء المتوازن كإطار منهجي لتقييم الأداء الإستراتيجي وتحسين القرارات الإدارية.
- ✓ الاهتمام بالأبعاد غير المالية لا سيما التعلم والنمو والعمليات الداخلية، باعتبارها روافد حيوية لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

✓ الاستثمار في تكوين وتأهيل الموارد البشرية من أجل تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الأمثل.

✓ تعزيز ثقافة قياس الأداء المتكامل وربط مؤشرات الأداء بالأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

✓ السعي لتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة بما يضمن انسجام الأداء وتحقيق القيمة المضافة.

وختاما تؤكد هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة محاسبية لتقييم النتائج، بل هي نظام شامل لتوجيه الأداء المؤسسي نحو النمو والتحسين المستمر، بما ينسجم مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، ويعزز قدرة المؤسسة على البقاء والتطور في سوق شديد التنافس والتغير.

آفاق البحث: لبحثنا آفاق لم يسعنا أن نتطرق إليها وسوف نتركها كإشكاليات لبحوث قادمة كما يلي:

✓ما هي العوامل التنظيمية والثقافية التي تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية؟

✓كيف يساهم البعد التكنولوجي والرقمي في تحسين جمع وتحليل مؤشرات الأداء في إطار بطاقة الأداء المتوازن؟

✓هل يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؟

✓كيف يمكن ربط بطاقة الأداء المتوازن ببرامج التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

قائمة المصادر والمراجع

أولا: باللغة العربية

1/الكتب

1- إدريس محمد صبحي وائل، الغالبي طاهر محسن منصور، أساسيات بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

2- ريتشارد شروين وآخرون، ترجمة خالد علي أحمد كاجيجي وإبراهيم ولد محمد قال، نظرية المحاسبة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2016.

3- زغول جودة، عبد الرؤوف محمد، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلي رباعي المسارات لإدارة الأداء وتحديات القرن، السعودية، 2010.

4- سالم صلال راهي الحسناوي، أساسيات الإدارة المالية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

5- الصائغ ذنون نبيل، الائتمان المصرفي، دار الكتب العلمية، لبنان، 2018.

6- العيساوي كاظم جاسم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (تحليل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

7- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التمويل والاستثمار في الإسلام الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018.

8- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

9- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، مصر، 1998.

10- ناظم حسن الشريفي وسعود جايد مشكور العامري، المحاسبة المتقدمة في الشركات الأسس النظرية والعلمية لاحتساب قيمة الشركة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

2/الرسائل والأطروحات الجامعية

11- سعودي آمنة، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020.

12- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017.

13- عبد القادر بلحسن، تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على اتخاذ القرارات المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية، جامعة الشلف، 2024.

14- يقوتة سمارة، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2020.

15- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء استراتيجي: دراسة قطاع الهاتف النقال في الجزائر ، الجزائر، أطروحة دكتوراه والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018.

16- خلايفة ريحانية، مساهمة نظام التكاليف على أساس النشاط ABC ونظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII في تعظيم قيمة المؤسسة، دراسة تطبيقية في مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم مالية ومحاسبية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2024.

17- نجوم قمازي، مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية على المؤسسات الإنتاجية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018.

18- عبد الله عوض الحداد، بناء نموذج لمحددات قيمة العلامة التجارية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، قسم التسويق، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2015.

19- حابي أحمد، دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطريقة المحاسبة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2011.

20- الدبعيي محمد أيمن، أثر تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة على تعظيم الربحية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014.

21- عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2011.

22- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية – PM، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014.

23- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم" دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000- 2002)"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.

24- بوليمة مريم، البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص بنك وهندسة مالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.

25- لقمان معروف، فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقرير الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية السودان،

مذكرة ماجستير في المحاسبية والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

26- بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس – سطيف، 2012.

27- سليماني عبد الحكيم، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2013.

28- نجاع ثويبة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

29- حمادي محمد، مرزوقي منير، بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

30- معرف زينة وخشاب مريم، تصميم ووضع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، .2022

3/المجلات

31- نايت عطية مريم، "محددات" عملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية وفق لفرع نشاطها الصناعي"، (2011/2014)، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية ، المجلد 05 ، العدد 1 ، جامعة باجي مختار-عنابة، 2018.

32- بولرباح بوخاري، بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلوماتي لرسم الخريطة الاستراتيجية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019.

33- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، الأردن، 2009.

34- أسامة سعيد عبد الصادق، وأسامة منفي محمود، حوكمة أداء شركات التأمين: مدخل متكامل لأداء استراتيجي متوازن، مجلة التجارة والتمويل كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2009.

35- ماجد محمد صالح، تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة والولادية بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (88)، العدد (29)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق، 2007.

36- جليلة عيدان حليحل، مهند عبد الرحمن سلمان، أثر قياس تكاليف الجودة في زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دنانير، العدد (08)، الجامعة العراقية، العراق.

37- تسارة مسعودي وكمال سماش، أهمية تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة استطلاعية من وجهة نظر أكاديمية مهنية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد (10)، العدد(01)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2022.

38- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (01)، جامعة برج بوعريريج، 2021.

39- هاني جودت السويكي، أثر آليات الحوكمة في القيمة السوقية للشركة (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في بورصة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، المجلد (20)، العدد (03)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2021.

40- أحمد محمد خليل وآخرون، استخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقويم نتائج ممارسات إدارة الأرباح (دراسة تطبيقية على شركة آسيا سيل للاتصالات)، مجلة المجلد (21)، العدد (04)، 2017.

41- حسين يحيوش ولطرش سميرة، المخاطر وتأثيرها على هدف تعظيم قيمة المنشأة، بحلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (04)، العدد (07)، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2014.

42- عبد الكريم خيري، مدى مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة – دراسة حالة مجمع صيدال،

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (07)، العدد (01)، جامعة الجلفة، 2021.

43- مختفي حميدة، إدارة المخاطر ودورها في خلق القيمة بالبنوك دراسة ميدانية بعينة مختارة من الوكالات البنكية بمدينة المدية"، مجلة الإقتصاد والتنمية – مخبر التنمية المحلية المستدامة– جامعة يحي فارس المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة – جامعة يحيى فارس – المدية، المجلد 06، العدد (02)، 2018.

44- سويسي الهواري، رمضاني حميدة، "قياس أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من منظور خلق القيمة بإستخدام مؤشرات الأداء الحديثة دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015/2010)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02 جامعة غرداية، 2017.

45- ادريس ناريمان، قرارية ريمة، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 06، 2018.

4/المؤتمرات والندوات

46- بوسالم أبو بكر وآخرون، معايير تقييم قرارات الاستثمار في أسواق المالية، الملتقى العلمي الوطني: النظام المالي وإشكالية تنمية الاقتصاديات النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

47- بريش أحمد وبهناس العباس، الأسس والمناهج العلمية لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.

5/المواقع الإلكترونية

48- http://blogspot.com/2019/08/bloghttps://omarmahjoubblog.post_25.html

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

49- Kaplan Robert S, &. N, Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard business review, septembre-octobre1993.

50- Dee Ann Ellingson, J. R, Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A" balanced scorecard" approach. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management,2001

51- Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

52- Bose S., Thomas K, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, 2007.

53- David P. Norton, Robert S. Kaplan, Translating strategy into action, Op.cit.

54- Andersen, H, Balanced Scorecard Implementation In SMES: Reflection on Literature And Practice. paper presented à 4th SME International Conference ALLborg University, Danemark : SME International Conference ALLborg University,2001.

الملاحـق

الملحق رقم 01:

الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تحت عنوان: " **بطاقة الآداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل – دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بالوادي** ".

تهدف هذه الدراسة، إلى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ومعرفة أثرها على تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بعناية دقة وموضوعية حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجابتكم، لذا نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، لأن رأيكم له الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة.

كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفقط.

أولا: البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

- **العمر**: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ من 50 فما فوق ☐
- **المستوى الدراسي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الوظيفة:** مدير ☐ محاسب ☐ رئيس مصلحة ☐ أخرى ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 فما فوق ☐

ثانيا: محاور الاستبيان: الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعباراتها					
	1-البعد المالي	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
01	تعمل إدارة المؤسسة على الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة.					
02	تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على أموالها الخاصة في عملية التمويل.					
03	تعمل إدارة المؤسسة على تنويع مبيعاتها لزبائنها باستحداث منتجات جديرة.					
04	تهتم المؤسسة بسداد مستحقات مورديها في الوقت المناسب.					
05	تسعى المؤسسة للحصول على تمويل مناسب لدعم خطتها الإنتاجية.					
	2- بعد الزبائن	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
06	تحرص إدارة المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال منحهم بعض الحسومات.					
07	يقع عدد الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن ضمن حدود المتوقع.					
08	تتميز منتجات المؤسسة بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للزبائن.					
09	يستطيع أي زبون مقابلة المسؤول في المؤسسة وبسهولة.					
10	تقوم المؤسسة بإشراك زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات.					
	3- بعد العمليات الداخلية	**غير موافق**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
11	تحقق عمليات المؤسسة الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة لمنتجاتها.					
12	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.					
13	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في عملية الإنتاج.					
14	يتجاوب العاملين بمستوى مقبول للأوامر والإجراءات المفروضة من طرف إدارة المؤسسة.					
15	تقوم المؤسسة بإعادة النظر دوريا وبشكل مستمر في الإجراءات الداخلية لها					

	4- بعد التعلم والنمو	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.					
17	تهدف المؤسسة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر إلى تحفيض نسبة الإنتاج المعيب إلى أدنى مستوى له.					
18	تقوم المؤسسة بدراسة البيئة المحيطة بها لتطوير منتجاتها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.					
19	تقوم إدارة المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.					
20	يوجد بالمؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز لتثمين الكفاءات العلمية والمهنية.					

المحور الثاني: تعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.					
22	تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أدى إلى رفع قيمة المؤسسة الاقتصادية.					
23	تتمتع المؤسسة بعلامة تجارية قوية ومميزة في السوق.					
24	قوة العلامة التجارية تساهم بشكل مباشر في تعظيم قيمة المؤسسة.					
25	تتميز المعلومات المحاسبية المقدمة من المؤسسة بالدقة والشفافية.					
26	جودة المعلومات المحاسبية تؤثر إيجابًا على قرارات الإدارة المالية.					
27	جودة المعلومات المحاسبية تعد عاملًا مهمًا في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية.					
28	تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية واضحة عن منافسيها في السوق.					
29	تحقق المؤسسة نسب ربحية مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة.					
30	تعكس القيمة السوقية للمؤسسة أداءها المالي الحقيقي.					
31	تعتمد المؤسسة على القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لتقييم أدائها المالي وتحسينه.					