



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم مالية ومحاسبية
تخصص: محاسبة

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة
الاقتصادية
(دراسة استبائية) -

تحت إشراف الأستاذ:
محمد فيصل مايدة
مساعد المشرف:
مرعني وليد

إعداد الطلبة :
- بريكى مفيدة
- شوية خولة
- صحراوي خولة

السنة الجامعية: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم مالية ومحاسبية
تخصص: محاسبة

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة
الاقتصادية
(دراسة استبائية) -

تحت إشراف الأستاذ:
محمد فيصل مايدة
مساعد المشرف:
مرعني وليد

إعداد الطلبة :
- بريكي مفيدة
- شوية خولة
- صحراوي خولة

أعضاء لجنة التقييم

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي		
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي		
مناقشا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي		

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلي:

الوالدين الكريمين حفظهما الله .

وإلي كل من ساندنا من قريب أو بعيد .

” بمينة مفيدة حولة ”

الشكر والاعتراف

بسم الله الرحمن الرحيم: (ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر الله ومن يشكر لنفسه

ومن كفر فإن الله غني حميد).

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الكريم أما بعد:

نتقدم بالشكر للاستاذ الدكتور فصيل مايدة والاستاذ مرغني وليد على إشرافهما على

هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم إثراء هذا العمل.

ولا ننسى شكر كل من قدم لنا يد العون.

الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث قمنا بتوزيع استبيانات على أفراد من عدة مؤسسات اقتصادية في ولاية الوادي. ومن خلالها توصلنا إلى عدة نتائج أهمها، أن المؤسسات الاقتصادية لا تعتمد بصفة كلية على بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن هناك أساليب تقليدية أيضا مازالت تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، لكن لاقت بطاقة الأداء المتوازن قبولا من طرف هاته المؤسسات.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، قياس الأداء، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'identifier l'étendue de la contribution du Balanced Scorecard à l'amélioration de la performance des institutions économiques, puisque nous avons distribué des questionnaires à des individus de plusieurs institutions économiques de l'état de la Vallée.

Grâce à lui, nous avons atteint plusieurs résultats, dont le plus important est que les institutions économiques ne s'appuient pas entièrement sur le Balanced Scorecard, car il existe également des méthodes traditionnelles qui sont encore adoptées par les institutions économiques dans l'état de la Vallée, mais le Balanced Scorecard a été accepté par ces institutions.

Mots clés: Tableau de bord équilibré, évaluation du rendement, mesure du rendement, dimension financière, dimension client, après opérations internes, après apprentissage et croissance.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
-	الملخص
I	الفهرس العام
III	قائمة الأشكال والجداول والملاحق
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مبادئ وأسياسات الأداء في المؤسسة
03	المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسة
07	المطلب الثاني: أسياسات في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة
10	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة
15	المبحث الثاني: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن
15	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسات اقتصادية بالوادي	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
30	المطلب الأول: بيانات الدراسة
30	المطلب الثاني: قائمة الاستبيان
32	المطلب الثالث: صدق وثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
38	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
38	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
50	المطلب الثاني: دراسة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة

53	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
58	قائمة المراجع
63	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل أو الجدول أو الملحق	الرقم
عنوان الشكل		
16	بطاقة الأداء المتوازن	01
21	خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	02
39	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية	03
40	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
41	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
42	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المؤسسة	06
43	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	07
46	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة	08
عنوان الجدول		
31	مقياس الثلاثي	01
32	معامل ارتباط بيرسون لفقرات مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	02
33	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد المالي	03
33	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد التعلم والنمو	04
34	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد العملاء	05
34	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد العمليات الداخلية	06
35	معامل ارتباط بيرسون لفقرات تقييم الأداء	07
36	معامل ارتباط بيرسون لفقرات مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	08
36	معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان الكلية	09
37	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	10
38	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	11
39	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	12
40	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	13
42	توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة	14
43	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	15
45	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	16
47	درجة الموافقة على عبارات مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	17

38	درجة الموافقة على عبارات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء	18
39	درجة الموافقة على عبارات تقييم الأداء	19
40	درجة الموافقة على عبارات مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	20
41	يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية	21
41	يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين البعد المالي وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية	22
42	يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية	23
42	يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين بعد العملاء وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية	24
43	يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية	25
عنوان الملحق		
63	استمارة الاستبيان الموزعة	01
67	مخرجات Spss	02

مقدمة

تهدف المؤسسات العامة للوصول إلى أفضل النتائج عن طريق التحسين في أدائها والحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري من خلال الاعتماد على مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي، وعلى المستويين طويل وقصير المدى، حيث يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة لمنظمات العمال، كما أن تحسينه أصبح ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة في مختلف القطاعات الأمر الذي أدى إلى تبني أدوات إدارية جديدة. وقد ظهرت عدة أدوات لقياس الأداء، لكن اقتصر أغلبها على تقييم الجانب المالي فقط وأهملت الجوانب الأخرى الغير المالية، ما جعلها تمتاز بالقصور في عملية القياس والتقييم وقد لاقت العديد من الانتقادات كونها لا تقدم صورة واضحة عن الأداء المستقبلي، ومن هنا فقد ظهر نموذج جديد لتقييم الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن من مواضيع المهمة التي تتصف بالشمول في عملية تقييم الأداء، كونها تشتمل على تقييم الأداء المالي والغير المالي للمؤسسات مثل التطوير والإبداع ورضا الجمهور، وبطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي لضمان شمولية التخطيط والرقابة والتقييم. والتي تتماشى مع البيئة المعاصرة لما لها من أهمية بالغة في تقييم الأداء، حيث تعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن أداء تقييم متعددة الأبعاد تقوم على استخدام متوازن للمؤشرات المالية وغير المالية وتعمل على أحداث التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى، كما تأخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك الماضي والحاضر والمستقبل.

1-الإشكالية الرئيسية:

انطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

2-تساؤلات فرعية:

سنحاول في هذا البحث الإجابة على عدة تساؤلات أهمها:

- فيما يتجلى مفهوم الأداء وأهميته على المؤسسات الاقتصادية ؟
- هل توجد علاقة بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازي وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين البعد المالي وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين بعد التعلم والنمو والتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين بعد العملاء والتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية ؟

3-الفرضيات لمعالجة إشكالية البحث وضعنا الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وبناءا عليها يتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط بين البعد المالي وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛
- توجد علاقة ارتباط بين البعد التعلم والنمو وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛
- توجد علاقة ارتباط بين بعد العملاء وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛
- توجد علاقة ارتباط بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

4-مبررات اختيار الموضوع:

- قلة وجود دراسات حول هذا الموضوع؛
- موضوع حديث نسبيا في الجزائر عامة والوادي خاصة؛
- عدم التطرق له سابقا في المجال الدراسي؛
- الرغبة في دراسة موضوع لا يحظى بمعرفة كبيرة في مجال دراستنا.

5-أهمية الدراسة:

تحتل عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة حيث تبني عليها العديد من القرارات الهامة حول مستقبل المؤسسات وتحدد اتجاهات سيرها، وتبرز أهمية الدراسة في كونها تتطرق إلى أحدث أدوات تقييم الأداء المالي وغير المالي على المؤسسات، كما تظهر الدراسة أيضا مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال أبعادها الأربعة.

6-أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف فيما يلي:

- ✓ التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات القياس والتقييم الحديثة؛
- ✓ معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؛

✓ معرفة مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؛

✓ توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة؛

✓ إبراز مدى مساهمة أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية؛

7- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة من مارس 2020 إلى غاية جويلية 2020.
- الحدود المكانية: تم إجراء دراسة الحالة على مستوى ولاية الوادي في عدة مؤسسات اقتصادية.

8- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول أما في الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على أسلوب الحالة بإستخدام المنهج الإحصائي الوصفي في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، تم الاعتماد على الأداة استبيان الذي تم إعداده لأغراض الدراسة

9- صعوبات الدراسة:

- ❖ فيروس كورونا حيث خلف العديد من الصعوبات من خلال الوقاية والإجراءات الاحترازية؛
- ❖ صعوبة إيجاد أفراد من مؤسسات للإجابة على الاستبيان.

10- دراسات السابقة:

- حياة بن يربح، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات البترولية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

-قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

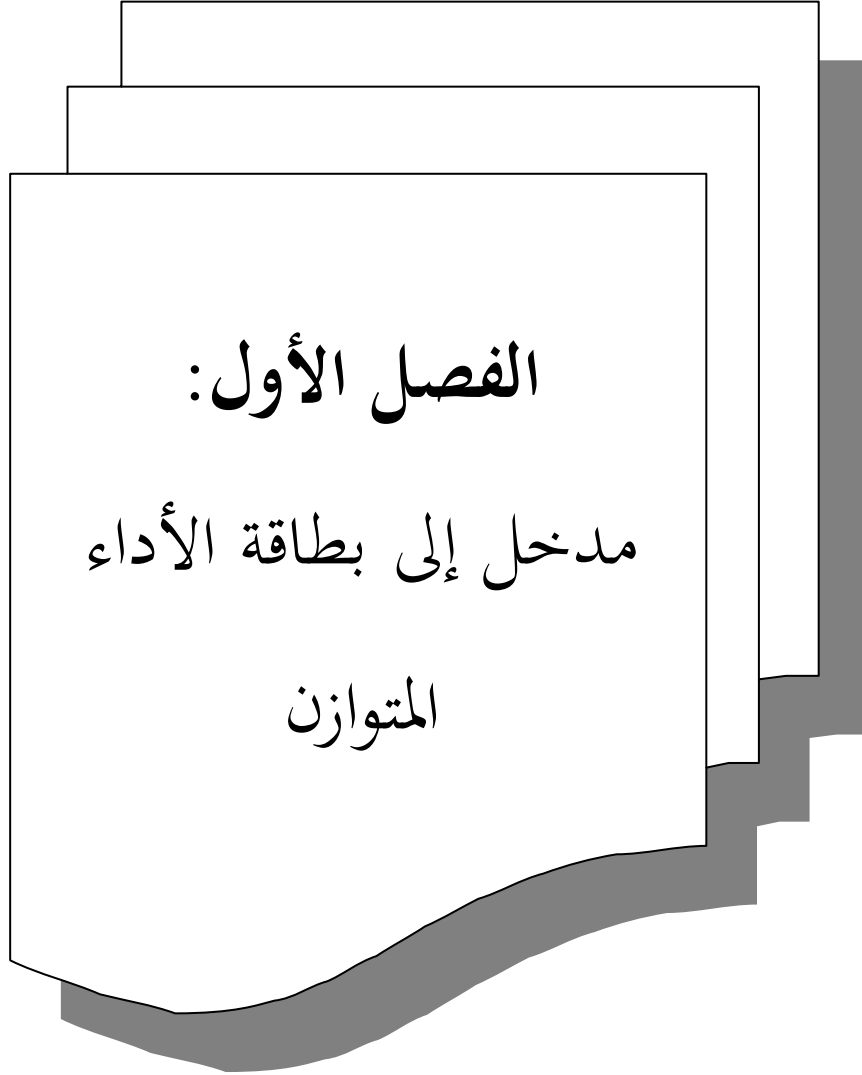
-سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

11- هيكل البحث:

تناولنا في هذه الدراسة فصلين، الفصل الأول نظري، أما الفصل الثاني تطبيقي الذي يشمل دراسة الحالة.

الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم حول الأداء وقياس الأداء من أجل الوصول إلى مدخل لبطاقة الأداء المتوازن حيث شمل هذا الفصل مبحثين من أجل الإحاطة الكاملة بمحور البحث

الفصل الثاني: عرضنا في هذا الفصل الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث قمنا بعرض وتحليل لنتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.



الفصل الأول:

مدخل إلى بطاقة الأداء

المتوازن

تمهيد

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات في المؤسسات حيث يحدد نشاط سير المؤسسات ومن أجل تطوير نشاط المؤسسات والوصول للأهداف، حيث بسبب اشتداد المنافسة وجب اتباع طرق جديدة ومن هنا نرى بأن بطاقة الأداء المتوازن تحقق أفضل النتائج من خلال تحسين نشاط المؤسسات الاقتصادية ولتحقيق الأهداف المرجوة

في هذا الفصل سنتطرق لمفاهيم شاملة حول موضوع البحث حيث قسمنا الفصل الى مبحثين، يتحدث المبحث الأول حول الأداء وقياسه والأداء، أما المبحث الثاني فقد كان حول بطاقة الأداء المتوازن. ووضعنا شرح وتوضيح لمدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن من حيث أبعادها الأربعة على المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول : مبادئ وأساسيات الأداء في المؤسسة

المطلب الأول : ماهية الأداء في المؤسسة

يتم في هذا المطلب استعراض مفهوم وأنواع الأداء في المؤسسة والأبعاد والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم وأنواع الأداء في المؤسسة

1- مفهوم الأداء:

هو سلوك يحدث نتيجة، بمعنى أن ما يفعله الفرد استجابة لمهنة معينة، سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها من ذاته¹

ويعرف أيضا على أنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث تحقيق الأهداف ونسبة الوصول إليها، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية (مدى تحقيق المؤسسة أهدافها)²

كما عرفه أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".³

ويعرفها Jean Yves : على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية".⁴ ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الأداء هو مدى تحقيق الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخطط لها والتي يسعى لتحقيقها بكفاءة وفعالية.

2- مصطلحات ذات الصلة:

ومن خلال هذه التعاريف السابقة، تم الحصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان به عموما وهما الكفاءة والفعالية⁵:

¹ رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص157.

² عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 44.

³ حجار وهيبة و هناد أميرة، أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة مشاريع، جامعة 8 ماي 1945 قللة، 2016، ص35.

⁴ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص19.

⁵ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص45.

الكفاءة: تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل.¹

الفعالية: هي درجة أو مستوى تحقيق الأهداف وبصورة أكثر تحديداً أو المرسوم مسبقاً.²

الفرع الثاني: أنواع الأداء في المؤسسة

بعد ما تم عرض مفهوم الأداء، والآن يتم التطرق إلى أنواع الأداء حسب تقسيمات التالية:

● حسب معيار الشمولية:

● **الأداء الكلي:** هو الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء ينظر إليه على أنه نتيجة لتفاعل أنظمتها الفرعية.³

● **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة. و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها. وأن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأجزاء الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلت إحداها انعكس ذلك و لا بد على نجاح المنظمة ككل.⁴

● حسب معيار المصدر:

● **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص7.

² محفوظ جودة، حسن الزعي، ياسر النصور. منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص71.

³ آمال صرواي، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية موارد البشرية، جامعة العربي تيسي -تبسة، 2016، ص55.

⁴ مزغيش عبد الحكيم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، 2012، ص25.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من الموارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

● **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع قيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب¹.

الفرع الثالث: أبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسة

ومن خلال هذا الفرع سنقوم بتناول أبعاد والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية

1- أبعاد الأداء:

● **البعد التنظيمي:** الإجراءات والآليات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى الإدارة وسائل و معايير لقياس فعالية الإجراءات المعتمدة وأثرها على الأداء، مع العلم أن هذا قياس الأداء يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية ومنه نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء فهي التي توضح للمؤسسة وتتيح لها أدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية، قبل أن يتم أداء المهام من خلال أثرها الاقتصادي².

● **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا وفاء الأفراد لمستوياتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على مدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002، ص 17-18.

² آمال صراوي، تكوين الإطار ودوره في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 52.

السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد...) ¹.

2-العوامل المؤثرة في الأداء:

يخضع الأداء إلى تأثير العديد من عوامل، يمكن تقسيمها إلى:

العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي ليست تحت سيطرة المؤسسة، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرض يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعى ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة. إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى:

● **العوامل الاقتصادية:** والتي من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، ويكون المحيط الاقتصادي عموما ما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، مستوى الأجور، في القطاع.

● **عوامل الاجتماعية والثقافية:** هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الفرد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعها. وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي دافع الابتكار والتجديد والانجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام الاتجاهات والقيم، والأهداف، العادات. ²

● **عوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات الانقلابات، كلها عوامل مؤثرة على أداء المؤسسة.

¹ سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة مد حيزر، 2016، ص 18.

² سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 20.

- عوامل تكنولوجية : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث وتطور وسائل الاتصال وأنظمة المعلومات ولاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.¹
- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن التفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية.
- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن حكم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.
- العوامل البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة²

المطلب الثاني: أساسيات قياس تقييم الأداء في المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم القياس الأداء وأهميته

1- مفهوم القياس الأداء :

- هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة وتعد عملية الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل (القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف).³
 - كما يعرف قياس الأداء بأنه : المراقبة المستمرة لانجازات برنامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا.
- ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من اجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها . كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة، وتجدد

¹ أحمد خمان وسفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء على المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة 2016، ص19،20.

² أحمد خمان وسفيان حمدان، مرجع سبق ذكره، 2016، ص17-19.

³ بن خليفة حمزة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017، ص105.

الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.¹

2- أهمية قياس الأداء : من الضروري أن تقيس المؤسسات نتائج أعمالها حتى ولو تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافئة، لان المعلومات التي تم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة هذه الأخيرة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أداؤها للأسباب التالية:

- قياس الأداء يساعد في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل .
- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفص التحسين.
- بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.²

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

1- مفهوم تقييم الأداء :

- تقييم الأداء هو مدى التأكد من كفاءة استخدام المواد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مساواة الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها.³
- كما يعرف بأنه: دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطويرها عبر الزمن، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يحقق اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.⁴

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص4.

² سامية حرز الله، عواطف ثابت، بطاقة الأداء المتوازن المالية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم المالية ومحاسبة، جامعة العربي تيسي، تبسة، 2018، ص8.

³ عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص58.

⁴ دريدي أحلام، بن صالح خولة، مدى إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين مؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال مالية، جامعة 8ماي 1945 قللة، 2017، ص1.

ومن خلال هذه التعاريف نقول أن تقييم الأداء هو عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة أي قياس النتائج المتحصل عليها خلال وقت محدد.

2- أهمية تقييم الأداء: تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها كالآتي:

✓ تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من تواف مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية. فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

✓ أن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل مشاكل، حيث أن التقييم يوف بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات سليمة حول عمليات المؤسسات .

✓ أن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة . وضمن هذا السياق فان عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل ، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات ، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعها لوضع نظام الحوافز المكافآت .

✓ أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي .

✓ أن تقييم يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها و متعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

✓ تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

✓ يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

✓ تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنتظمة والتي أن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.¹

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

من أكثر التعريفات شيوعاً لمؤشرات الأداء نجد تعريف لورين الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة أفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين و في هذا المطلب سنتطرق لمعرفة مؤشرات قياس الأداء حيث قسمناها إلى فرعين، الفرع الأول حول أنظمة قياس الأداء الحديثة أما الفرع الثاني فيتحدث حول أنظمة قياس الأداء التقليدية.

الفرع الأول: أنظمة قياس الأداء الحديثة

لقد عرفت السنوات الأخيرة نشأة العديد من الأدوات الجديدة التي تختص في تقييم الأداء، ومن أهمها وأشهرها نجد أسلوب أصحاب المصالح، أسلوب لوحة القيادة، وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن .

1- أسلوب أصحاب المصالح:

يتكون مصطلح أصحاب المصالح (Stakeholders) من مقطعين الأول stake والثاني holders. فالمقطع الأول كما أشير إليه في معجم إدارة الأعمال، بأنه استثمار مالي، وعندما يملك الشخص stake فيعني أنه يكتسبه أو يحصل عليه من خلال عمل . وقدم قاموس (Advanced Learner's Dictionary of Current English) توضيحاً مميزاً بشأن مقطع stake وقال عنه بأنه مبلغ من المال المجازف به في عمل معين كحصة في نصيب الربح أو الخسارة، أو هو تعويض مقدم للإيفاء بوعده في شأن دفع مبلغ من المال . ومن هنا جاء الإنطلاق لتوضيح المقطع الثاني Holder بدجته مع المقطع الأول كمصطلح واحد ليكون ذلك الشخص الذي يمتلك عهدة أو أمانة بصفة ضمان أو مغامرة أو رهان، حتى يأمل ليحقق ربحاً منها و ربما يأتي المستقبل بما لا يشتهي فيخسر.²

يطلق على هذا الأسلوب أيضاً بأسلوب الجمهور أو نظام المنتفعين، و هو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت كرد فعل عن القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية .

¹ رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 23.25.

¹ سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 48، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2007، ص 2.

كما يمكن تعريفهم أيضا على أنهم مجموعة من الأفراد والجماعات الذين تربطهم مصلحة مشتركة مع المؤسسة ويؤثرون ويتأثرون بأدائها .

ويعتبر أسلوب أصحاب المصالح أحد أهم المداخل التي تعمل على التكامل بين جميع النشاطات التنظيمية من خلال التركيز على كافة الجماهير والفئات التي تربطها علاقة بالمؤسسة. كما تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف في تصنيف أصحاب المصالح، خصوصا فيما يتعلق بتحديد فئاتهم بدقة وإحكام تمكن المعنيين من وضعهم ضمن إطار محدد، ولهذا فقد تكونت في هذا الصدد رؤية تقتضي بأهمية إجمال مجموعة المفاهيم المشتركة ضمن مجاميع محددة تشمل: الزبائن، حملة الأسهم، العاملون، الموردون، الحكومة، المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية.¹

2- أسلوب لوحة القيادة:

لوحة القيادة هي وسيلة للاتصال و اتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤولين إلى النقاط الهامة أو نقاط المفاهيم المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها.

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.²

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمارا مجديا بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، و بلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب، وتخضع عملية تصميم وتطبيق نظام لوحات القيادة في تقييم الأداء إلى عدة مراحل وهي:

➤ **تحليل بيئة المؤسسة:** ويتم في هذه المرحلة التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه.

➤ **وضع المؤشرات:** وهنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح بإتباع طريقة، OVAR وهي طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الاستراتيجية بعمليات المؤسسة، والتنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ.

➤ **تحديد المستهدفات:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بقيم مستهدفة يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية، ويمكن أن تتمثل هذه المستهدفات في أهداف تحددها

¹ رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص50.

² بحيح فاطمة الزهرة، دواج بلقاسم، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2016،

المؤسسة كما قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب الدراسات المختصة في مجال الاستشارات و قياس الأداء.

➤ **مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة:** من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة، وشمولية.¹

3- نظام بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها وإستراتيجيتها يمكن القول أيضا أن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف إستراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج إستراتيجيتها.²

الفرع الثاني: أنظمة قياس الأداء التقليدية

هي الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، التي تركز على تعلم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة وعلى إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح من خلال القياس المالي و معايير مالية مختلفة، وفي هذا الفرع تطرقنا إلى أسلوب مراقبة الموازنات و أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة كأدوات لتقييم الأداء المالي التقليدي في المؤسسات.

1- أسلوب مراقبة الموازنات:

استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912، ويعتمد منطق مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف والانجازات و البحث عن أسباب هذه الانحرافات و المسؤولين عنها، وهذا يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب تجاه الأحداث غير المرغوب فيها، كما تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء و تحسين قواعد التنبؤ و جودة الإختبارات الاستراتيجية، وترتبط هذه الأداة ارتباطا كبيرا بحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة، وتعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو قيادة الأداء بشكل عام و إن كانت اليوم غير كافية في المنطق القيادي، فقد مثلت ولمدة طويلة قلب مراقبة التسيير وتقييم الأداء .

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص55.

² وسيم بن حسن مسري، ماهي بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رواد الأعمال، السعودية .

تتحلى أهمية مراقبة الموازنات من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها و التي تعتبر جد ضرورية بالنسبة إلى:

- المسؤولين الماليين الذي يجب أن تكون لديهم أرقام معبر عنها بالقيمة؛
- المسؤولين الذين يحتاجون إلى عرض مختلف أنشطتهم؛
- العاملون الذين يلتزمون بأهداف المبيعات أو مهمة الاستعمال الأفضل للموارد المالية، ونتيجة لاستعمال أداة
- مراقبة الموازنات فهم مضطرين لتفهم الآثار المالية للاختبارات التقنية و توفير لغة مشتركة أساسية من أجل تحسين أداء المؤسسة.¹

2- أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:

يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية يؤشر بأن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها على فترة القياس، ومن الجدير بالذكر أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق، وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحاب الأموال فقط.²

يمكن استخدام معيار القيمة المضافة لعلاج القصور في معيار العائد على الاستثمار بما يضيفه من عائد صافي للمنشأة ثم للمجتمع، ويتم حساب القيمة المضافة بالمعادلة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{صافي الربح قبل الضرائب} - \text{تكلفة رأس المال المستخدم}$$

ويرى Stern & Stewart انه إذا ما طبقت المنشأة نظام القيمة الاقتصادية المضافة فانه يمكن صياغة نماذج القرارات و الرقابة عليها و توصيلها وتقييمها على أساس واحد متسق إلا وهو الثروة الإضافية التي يمكن أن يخلقها أو يبددها تصرف أو إجراء ما.

والجدير بالذكر انه عند التنبؤ بالقيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية توجد عوامل أخرى أفضل من القيمة الاقتصادية المضافة الحالية يمكن الاعتماد عليها. وقد أوضحت أحد الدراسات بعض المقاييس غير المالية التي تتضمنها خطط الحوافز السنوية في عينة مكونة من 317 منشأة كأساس يستند إليه في التنبؤ بالقيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية . وتمثل هذه المقاييس غير المالية مرتبة حسب أهميتها النسبية كما يلي:

¹ ريفعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص44

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص11

- رضا العملاء؛
- جودة الخدمة أو المنتج؛
- سلامة وأمان الموظف؛
- الإنتاجية؛
- حصة السوق؛
- رضا الموظفين؛
- تحسين العمليات الداخلية؛
- تدريب وتطوير أداء الموظفين؛
- تطوير منتج جديد؛
- القيادة؛
- تنوع المنتجات¹.

¹ سعد صادق بحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص 196-200

المبحث الثاني: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطور السريع في المعدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة في ضوء بعد استراتيجي محدد. ولذلك فإن أدوات التحليل المالي التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والطويل للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة¹.

الفرع الأول: مفهوم ونشأة بطاقة الأداء المتوازن

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

- عرفها (المغربي وغربية، 192، 2006) بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة².
- وتعرف أيضا "هي مجموعة شاملة من المقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تم تطويرها حول أربعة منظورات أساسية هي المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات التشغيلية الداخلية ومنظور التعلم والنمو و الابتكار، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض، كما وترتبط بالمهام الأساسية لتنظيم الأعمال³.
- وأيضا كما عرفها (Newing، 1995) "بأنها ليس مجرد منهج أو أسلوب لقياس الأداء ولكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمة في الأداء وتساعد تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح"⁴.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام استراتيجي يهدف تحقيق التكامل بين الأبعاد الأربعة الأساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

ومن هنا نبين شكل البياني لبطاقة الأداء المتوازن

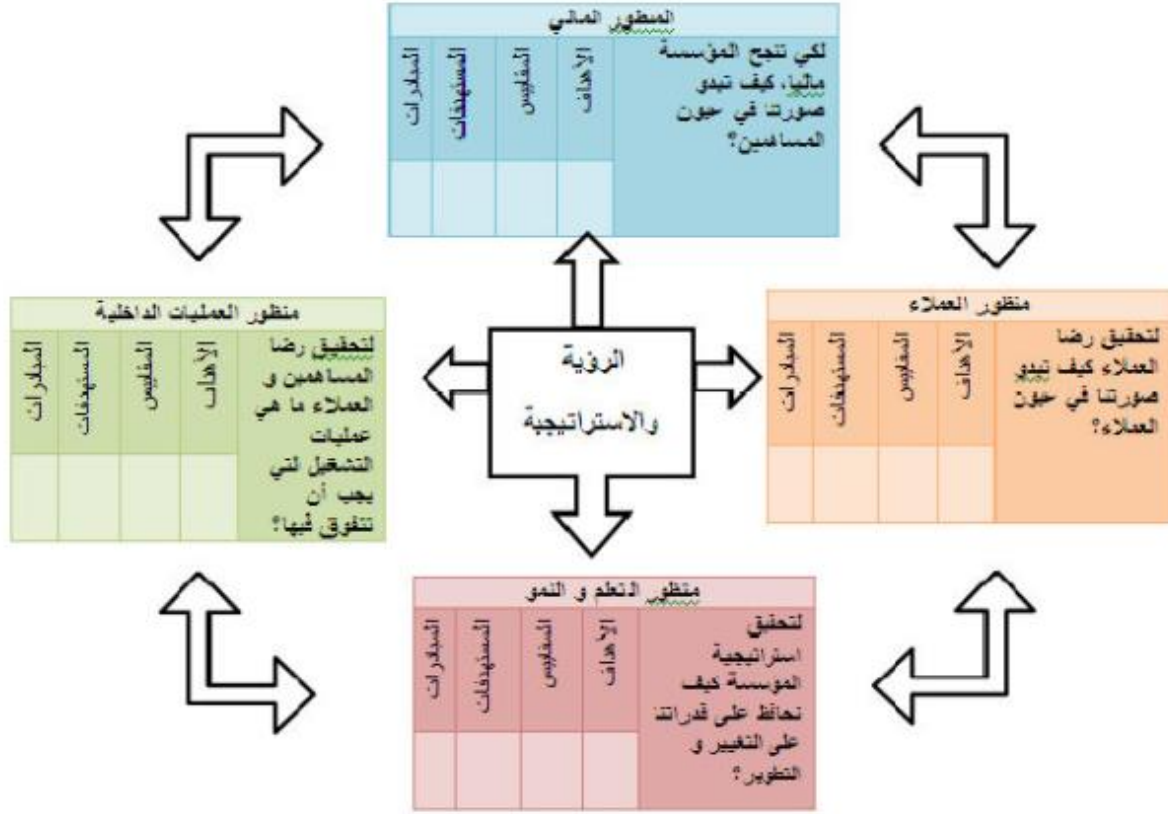
¹ أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 21، العدد 84، جامعة جرش-الأردن، 2015، ص 65.

² محمد عصام فتحي ثابت، دور تطبيق قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي، رسالة لاستكمال للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة عماد الدراسات العليا كلية التجارة، 2016، ص 18.

³ أحمد فؤاد المدمون، أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، 2017، ص 20.

⁴ حمد أحمد حمد أبو جزر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الفلسطيني، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012، ص 26.

الشكل رقم (01): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة تقييم المتوازن، الدار وائل للنشر الأردن، 2009، ص46.

1-نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن في سنة 1986 عندما ألتحق " Arthur M schneiderman" على رأس إدارة شركة مخصصة بأعمال أشباه المواصلات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث وضع مجموعة من الإجراءات تعمل على تحسين الجودة، وصاغها في شكل خطة إستراتيجية تمتد لفترة خمسة سنوات من 1987-1992، وأطلق عليها إسم "Quality Improvement Process" QIP وحفز "schneiderman" وفريقه نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة "TQM Total Quality management" في اليابان، على تطوير وتشكيل خطة إستراتيجية تظم جزء خاص بإجراءات تحسن الجودة QIP بالإضافة إلى الجزء المالي. واعتمد "schneiderman" في إعداداته لنظام QIP على خمسة محاور إستراتيجية " الزبائن، الموردین، العمال، المساهمين، الأقسام التنفيذية " تتحدر من رؤيا إدارية بحتة إلى أن تصل إلى صياغة الأهداف الاستراتيجية،

مرورا بتكوين مجموعة من الأفواج العمل واللجان الاستراتيجية لتشارك في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاقتصادية.¹

الفرع الثاني: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

1- أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:

- زيادة حدة التنافسية على المستوردين المحلي والدولي.
- ظهور تكنولوجيا في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات.
- ظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج.
- ظهور تغيرات وتحويلات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة.²
- ظهور انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء.³
- تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميتها البالغة.⁴

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- ✓ توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- ✓ توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات الطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة مسيلة، 2018، ص 40.

² وليد سلمان عبيد، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، 2014، ص 18.

³ حمد أحمد حمد ابو جزر، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ أحمد فؤاد المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي¹.

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

✓ **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل².

المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول : أبعاد وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

1-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تعتمد كل مؤسسة على تبني إستراتيجية معينة من اجل إنجاح خططها وذلك من خلال خلق قيمة لزبائن وأصحاب المصالح لتجسيد الإستراتيجية بالاعتماد على الأبعاد الخارجية (البعد المالي، البعد الزبائن) والأبعاد الداخلية (البعد العمليات الداخلية، البعد النمو والتعلم)

❖ الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن: يتكون من بعدين هما :

● **البعد المالي:** يشمل الجانب المالي احد جوانب بطاقة مقاييس الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي اتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات هذه النتائج ، الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في تحقيق هدف بقاء واستمرار المنشأة ، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة، تحقيق هدف قدرة المنشأة على النمو الابتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المنشأة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة.

ويحتوي هذا المحور أهدافا مالية مثل: العائد على الاستثمار، الربحية ، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة ، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص25.

² أحمد فؤاد المدهون، مرجع سبق ذكره، ص22.

استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، ويهدف ذلك إلى تحسين صورة الشركة لدى المساهمين فيها.

● **البعد الزبائن:** يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وان الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة من دراسات العميل والوفاء باحتياجاته في: تخفيض تكلفة الإنتاج لأقل قدر ممكن وتخفيض وقت الأعطال والإنتاج المعيب، تحقيق مرونة الإنتاج والعمل على الوصول إلى تنفيذ الإنتاج الفوري، زيادة مستوى جودة المنتجات، محاولة تخفيض زمن التسليم، تحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، ورجحية العميل.¹

❖ الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن: وتتكون من بعدين هما:

● **البعد العمليات الداخلية:** يتم تحديد العمليات الرئيسية التي يتعين على المؤسسة التفوق فيها من اجل الاستمرار في إضافة قيمة للعملاء، وذلك في بعد العمليات الداخلية لخريطة الاستراتيجية، بان جميع السمات الانضباطية لبعدهم العملاء المذكورة أعلاه مرتبة على الكفاءة التشغيلية للعمليات الداخلية المحددة لهدف خدمة عملائنا وتحقيق القيمة المقترحة. فتكون مهمتنا في هذا البعد هي تحديد تلك العمليات التي بها سننفذ إستراتيجيتنا. وتطوير الأهداف على أفضل وجه ممكن والتي بها سننفذ إستراتيجيتنا. يجب تحديد عمليات داخلية جديدة تماما بدلا من تركيز الجهود على التحسينات الإضافية للأنشطة القائمة. لتحقيق رضا العملاء ومن الأمثلة على العناصر التي يمكن أن تمثل هذا البعد: تطوير الخدمات والتسليم والشراكة مع المجتمع وإعداد التقارير.

● **البعد النمو والتعلم:** إذا ما أردت تحقيق نتائج طموحة لبعدي العمليات الداخلية والعملاء، أن الأهداف المحددة لبعدهم تعليم وتنمية في خريطة الاستراتيجية هي في الواقع الركائز لتحقيق أهداف الأبعاد الأخرى فهي الأساس لتكامل هذا البناء المتمثل في خريطة الاستراتيجية وكن على يقين انه عندما تحدد الأهداف من بعدي العملاء والعمليات الداخلية، سرعان ما تكتشف بعض الفجوات في البنية التحتية الحالية للمؤسسة بين مهارات

¹ مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص 27، 28.

الموظفين وأنظمة المعلومات والمناخ التنظيمي السائد من جهة وبين المستوى اللازم لتحقيق النتائج المرجوة ستساعدك الأهداف التي تضعها في هذا البعد على سد هذه الفجوة وضمان أداء مستدام في مستقبل¹.

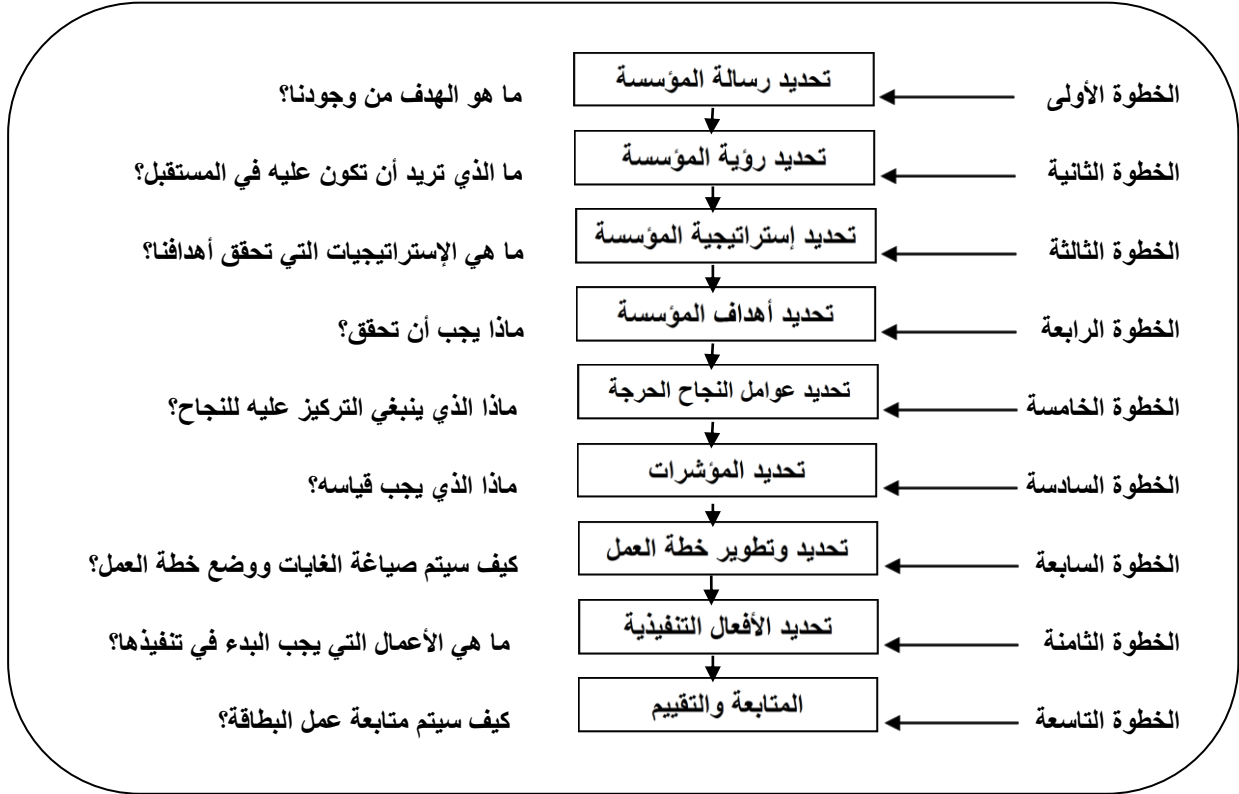
2- خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

- **تحديد رؤية والرسالة المؤسسة:** الرؤية هي التصور الذي تسطره المؤسسة لما تكون عليه في المدى البعيد و هي قابلة للتعديل و المراجعة، أما الرسالة فهي الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة.
- **تحديد إستراتيجية المؤسسة:** هي عملية تكوين وضع تنفرد به المؤسسة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة.
- **تحديد أهداف المؤسسة:** تتحدد هذه الأهداف انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها.
- **تحديد عوامل نجاح الحرجة:** أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- **تحديد المؤشرات:** بعد تحديد عوامل النجاح يتم تجسيدها كمياً عن طريق قياسها من خلال اختيار المؤشرات المناسبة لها.
- **تحديد وتطوير خطة العمل:** يبين وضع هدف أو أهداف لكل مؤشر مستخدم شرط أن تنسجم هذه الأهداف مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتوضع خطط العمل ضمن فرق مكلفة بإعداد البطاقة حيث تقوم بإعداد جدول وتحديد الأولويات.
- **تحديد الأفعال التنفيذية، المتابعة والتقييم:** فالأعمال التنفيذية تتضمن تبيان الأنشطة الواجب البدء والأفعال بتنفيذه للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة وبتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات وإطلاع العاملين بالمؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن، أما المتابعة والتقييم فهو لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد بأنها تنجز وطبقته المنشودة ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح حيث يمكن استبدال المؤشرات الموضوعية في الخطة بأخرى تكون عملية أكثر وتوسع بفعالية أكبر².

¹ بول آرنيغين، بطاقة الأداء المتوازن خطوة خطوة المؤسسات الحكومية وغير مبرحة، ص37،38.

² رهاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالتقييم على الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص179،180.

الشكل رقم (02): خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن



المصر: صادق بحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص243

الفرع الثاني: فوائد وصعوبات بطاقة ادلأداء المتوازن

1- فوائد بطاقة الأداء المتوازن: تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل

على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة مما يلي :

✓ تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:

- المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) و المؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات)؛

- المؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي؛

- المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء، وكل مؤشر عبارة عن حلقة في السلسلة

السببية التي تنطلق من التعلم والإبداع لتصل إلى النتائج المالية.

✓ تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة لمراقبة التسيير الاستراتيجي إذا أن النموذج الذي قدمه يستجيب لمتطلبات

وخصائص مراقبة التسيير الاستراتيجي، فهذا الأخير وبطاقة الأداء المتوازن تربطهما علاقة وثيقة تركز أساسا على

نقاط التالية:

- يتم التوفيق بين القيادة الاستراتيجية والعملية بفضل الربط بين المؤشرات الاستراتيجية القائدة و المؤشرات التاريخية التابعة وعلى أساس السلسلة السببية؛
 - تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عمليات ومراكز، ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الاستراتيجية التي تتضمنها؛
 - تقوم بطاقة الأداء المتوازن على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية وإستراتيجية.
- ✓ تشجيع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع، إما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير بطاقة الأداء المتوازن فيسمح بتطبيق الاستراتيجية.

✓ تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.

✓ تعتمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية.¹

2- صعوبات بطاقة الأداء المتوازن:

- قد تواجه المؤسسة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج ومن أهمها نجد:
- نقص المعرفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
 - عدم الإضافة لها أساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن بشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها؛
 - يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى الرؤية إستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها وقد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية؛

¹ ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015، ص69، 68.

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق لهذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها؛
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية؛
- صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء؛
- قد ينتج عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن زيادة أعباء العمل على مجموعة من الأفراد لذلك يقامون تطبيق هذا النظام وتتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه، خصوصا إذا لم يكونوا يدركون أهداف واضحة له.¹

المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تضع كل مؤسسة إستراتيجية لإنجاح خططها، وذلك من خلال إنشاء القيمة للمساهمين والزبائن وأصحاب المصالح، وبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها أن ترفع قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة في المستقبل وذلك من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، التي يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، وفيما يلي توضيح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مساهمة البعد المالي وبعد العملاء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

في هذا الفرع سنتطرق لمفهوم بعدين ألا وهما البعد المالي وبعد العملاء :

1- البعد المالي:

يعتبر البعد المالي هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في مؤسسة أخرى وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية، ويركز البعد المالي على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق الملكية و العائد على إجمالي الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل .

ويتساءل البعض هل ينبغي للمدراء أن ينظروا إلى العمل من منظور مالي فقط؟

¹ أحمد حمان، سفیان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص77،78.

وقد وجه الكثيرون انتقاداتهم إلى المقاييس المالية وذلك بسبب عدم كفاءة و تركيزها على الماضي، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لإيجاد القيمة.¹

ويعد البعد المالي أحد محاور قياس و تقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة و الوقوف 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 و بلوغ أهدافها المنشودة.²

حيث يحتوي على أهداف مالية بحتة مثل: العائد على الإستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.³

2-بعد العملاء:

إن المنظمة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الإحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل.⁴

تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا البعد، تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء، ويسعى هذا البعد إلى تقييم مجموعة من الجوانب.⁵

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجنان لبنان، 2015، ص143

² Bose S. Thomas K, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, 2007, P659

³ محمود عبدالله بوجعة أبوعنجة، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، مجلة كلية العلوم الإدارية و المالية، السودان، العدد الثاني، 2019، ص153

⁴ وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة علمية بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم الإستراتيجية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010

⁵ خديجة لدرع، نعيمة بجاوي، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 23-22 نوفمبر 2011، ص79

والمؤسسة الناجحة هي التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بآرائهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها و استمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين و اكتساب عملاء جدد لابد على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم وأن تكون مطلعة على التغييرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم و رغباتهم، إلى جانب ضرورة اطلاعهم على جميع التغييرات الحاصلة في بيعتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.¹

الفرع الثاني: مساهمة بعد العمليات الداخلية وبعده التعلم والنمو في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

سنعرض في هذا الفرع عن مفهوم و توضيح لبعده العمليات الداخلية و بعده التعلم و النمو ودورهم في

أداء المؤسسة الاقتصادية

2- بعد العمليات الداخلية:

يقصد به جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات و أهداف المالكين.² يركز هذا البعد على العمليات التي تعزز كل من بعد الزبائن وبعده العملاء وتحديد الحلقات التي تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الإنحرافات وتطور الأداء لكسب رضا الزبون والمساهمين ويجاول هذا البعد الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي يجب أن تتفوق فيه المؤسسة؟

- ما الذي يجب عمله داخليا لتحقيق احتياجات الزبائن؟

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها تأثير على رضا الزبون وتؤثر بدورها على زمن الإنتاج ومهارات العاملين كما أن وضع الأهداف يتطلب مقاييس تتأثر بأداء العاملين، فالهدف من هذا البعد هو التعامل مع الكفاءة والفعالية والجودة وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، ستة سيجمما، أيزو 9000، كما يسهم في خفض تكلفة المواد الأولية وتقليل العيوب في وقت التسليم.³

2- بعد التعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا البعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا

¹ سناء اونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص58.

² زم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص54.

³ أحمد خان، سفيان حدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص64.

متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون محور التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية .

ملخص الفصل:

تحدثنا في هذا الفصل على الجانب النظري لمحور البحث، حيث تطرقنا لعدة مفاهيم ومصطلحات متعلقة بطاقة الأداء المتوازن، وقمنا أيضا بشرح لكيفية إعداد هذه الأخيرة مع تحديد أبعادها ومدى مساهمتها في تلك الأبعاد، فبطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس، إنما هي نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة من خلال تحديد إستراتيجية العمل وتجميع البيانات ومقارنتها بالقياسية منها، فهي تصوغ رؤية عامة للمؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في مؤسسات

اقتصادية بالوادي

التمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع البحث، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للاستجابات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية لموضوع مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ولقد استخدمنا أسلوب العينة، وذلك لاختبار فرضيات الموضوع من خلال الاستبيان لمجموعة من المؤسسات، وللإلمام أكثر بالدراسة الميدانية حيث تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: بيانات الدراسة

المطلب الثاني: قائمة الاستبيان

المطلب الثالث: صدق وثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

المطلب الثاني: دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تقوم الدراسة الميدانية أساساً على دراسة وتحليل مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال مصادر جمع المادة العلمية، ثم الأدوات جمع البيانات الميدانية.

المطلب الأول: بيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمناهج التحليلية وذلك تمثيلاً مع متطلبات البحث، باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وذلك لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، وتتعلق بمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال استخدام قائمة الاستبيان، واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

الفرع الأول: البيانات الثانوية

وهي تمثل بيانات الجانب النظري، واعتمدت على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات والإطلاع على الدراسات السابقة في مجال مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الثاني: البيانات الأولية

هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من مجتمع دراسي والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر وتجميع البيانات ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Excel) 2007 وبرنامج (SPSS22).

المطلب الثاني: قائمة الاستبيان

تناولنا في هذا المطلب إلى مكونات الاستبيان وطرق معالجته.

الفرع الأول: مكونات الاستبيان

1-البيانات الشخصية

يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، نوع المؤسسة، المستوى، التخصص، الخبرة).

2- هيكل الاستبيان

يحتوي الاستبيان على (29) سؤال توزعت أربع محاور رئيسية:

المحور الأول: يظم أسئلة تتعلق بمدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة وتشمل (05) أسئلة.

المحور الثاني: يظم أسئلة تتعلق بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء وتشمل (09) أسئلة.

المحور الثالث : يظم أسئلة تتعلق بتقييم الأداء وتشمل (08) أسئلة.

المحور الرابع : يظم أسئلة تتعلق بمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة وتشمل (07) أسئلة.

أما فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان قد تم إعدادها على أسس مقياس ثلاثي يحتوي ثلاث إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول المواضيع التي تم التطرق من خلال الاستبيان كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم: (01) مقياس الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: معالجة الاستبيان

وهي عملية فرز وتحليل الإجابات التي تتضمنها استمارة الاستبيان وهذا تمهيدا لبناء قاعدة تحتوي على المعطيات المستخلصة من استمارات الاستبيان.

وبعد أن تم تحصيل عدد نهائي من الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (SPSS) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى معطيات ونتائج وكذا رسومات بيانية في شكل أعمدة أو دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل للبيانات التي تم جمعها.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية:

1- **الوسط الحسابي:** يتم استخدامه باعتباره أحد المؤشرات التي تساعد في قراءة وترتيب البنود والنتائج حسب أهميتها؛

2- **الانحراف المعياري:** ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

3- معامل الارتباط ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة؛

4- معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

الفرع الأول: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة:

يتكون هذا المكون من مجموعة فقرات (من 01 إلى غاية 05)، حتى نتمكن من معرفة مدى ثبات هذا المكون ككل تطرقنا إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون حتى نوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معامل ارتباط بيرسون لفقرات مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تعد بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة	0.51	0.000	دال
02	تدرس وتشجع الإدارة بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.61	0.000	دال
03	ترشد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها	0.50	0.000	دال
04	يعمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة على تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات	0.60	0.000	دال
05	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة	0.49	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطلبة

2- صدق الاتساق الداخلي الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء:

يحتوي هذا الجزء على أربعة محاور تتمثل : البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات

الداخلية

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد المالي: يتكون هذا المكون من مجموعة فقرات (من 06 إلى غاية

07)، حتى نتمكن من معرفة مدى صدق هذا المكون ككل تطرقنا إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون حتى نوضح

مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الجدول رقم (03):معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد المالي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	تعد بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة	0.51	0.000	دال
02	تدرس وتشجع الإدارة بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.61	0.000	دال
03	ترشد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها	0.50	0.000	دال
04	يعمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة على تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات	0.60	0.000	دال
05	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة	0.49	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطلبة

ب-صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التعلم والنمو: يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 08 إلى غاية 09) من أجل معرفة مدى صدق هذا المكون ككل تطرقنا إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون حتى نوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04):معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
08	تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة	0.73	0.000	دال
09	تعزز المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات	0.73	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطلبة

ت-صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد العملاء: يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 10 إلى غاية 12) وقصد معرفة مدى صدق هذا المكون ككل تطرقنا إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون حتى نوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الجدول رقم (05):معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد العملاء

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
10	تتم المؤسسة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم و الاحتفاظ بهم أكثر	0.61	0.000	دال
11	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد	0.66	0.000	دال
12	تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية	0.73	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطلبة

ث-صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد العمليات الداخلية: يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 13 إلى غاية 14) وقصد معرفة مدى صدق هذا المكون ككل تطرقنا إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون حتى نوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06):معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
13	التركيز على تخفيض بتكاليف الإنتاج	0.82	0.000	دال
14	التركيز على جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج	0.72	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطلبة

3-صدق الاتساق الداخلي لفقرات تقييم الأداء: يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 15 إلى غاية 22) ومن أجل معرفة مدى صدق هذا المكون ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى نبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته. كما هو موضح في الجدول التالي:

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء
المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الجدول رقم (07):معامل ارتباط بيرسون لفقرات تقييم الأداء

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
15	تحرص على كفاءة استخدام المواد المتاحة أفضل استخدام	0.79	0.000	دال
16	يتخذ إجراءات ملائمة لتحسين الأداء	0.72	0.000	دال
17	يتحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	0.76	0.000	دال
18	يضع بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات	0.44	0.05	دال
19	يستثمر الموارد البشرية للمؤسسة	0.73	0.000	دال
20	يسمح بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف المؤسسة	0.66	0.000	دال
21	يرشد النفقات وينمي الإيرادات	0.76	0.000	دال
22	يوضع كيفية استخدام الموارد المتاحة من قبل المؤسسة وكيفية تطويرها	0.55	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطلبة

4-صدق الاتساق الداخلي لفقرات مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة: يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 23 إلى غاية 29) ومن أجل معرفة مدى صدق هذا المكون ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى نبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الجدول رقم (08):معامل ارتباط بيرسون لفقرات مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
23	يوضح الإستراتيجية للعاملين	0.71	0.000	دال
24	يقيس الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة	0.77	0.000	دال
25	يوفر معلومات مناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء مما يحقق التوافق مع الأهداف	0.58	0.000	دال
26	يقوم بتطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات	0.36	0.5	دال
27	يعد للإدارة صورة شاملة عن عمليات المؤسسة	0.61	0.000	دال
28	يمكن الإدارة من وضع أهداف إستراتيجية واضحة	0.37	0.05	دال
29	يوحد ويقوي الاتصال بين العاملين ذوى المصلحة في المؤسسة	0.48	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطلبة

5-صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي :

الجدول رقم (09):معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان الكلية

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.47	0.000	دال
الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء	0.74	0.000	دال
تقييم الأداء	0.83	0.000	دال
مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة	0.82	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطلبة

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء
المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الفرع الثاني: ثبات فقرات الاستبيان

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وتكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 60.0 وأوضح النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معايير الثبات قيمة (α) ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.616	14	بطاقة الأداء المتوازن
0.840	15	مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة
0.847	29	جميع فقرات

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول يتضح أن معامل ألفا كان مرتفع حيث تراوحت قيمته ما بين 0.616 و 0.840 بينما بلغت القيمة الكلية الكلية 0.847 وهي قيمة مرتفعة جدا وهذا يدل على صدق هاته المحاور وثباتها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد جمع البيانات اللازمة من عينة شخص تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج SPSS.V 22 والذي يسهل الحصول على النتائج في وقت قصير، وتم الحصول على النتائج أنظر في الملحق رقم (02) كما هي مبينة في الجداول والأشكال المستعملة في عرض النتائج بالاعتماد على برنامجي SPSS.V 22.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب، سوف نتطرق إلى عرض نتائج البطاقة الشخصية للمستقصى منه والتي تظهر كما

يلي:

الفرع الأول: عرض نتائج الشخصية

تضمنت المتغيرات الديموغرافية للدراسة كلا من: العمر، الجنس، نوع المؤسسة، المستوى، التخصص، الخبرة

حيث تم الحصول على النتائج التالية:

1- خصائص العينة من حيث العمر:

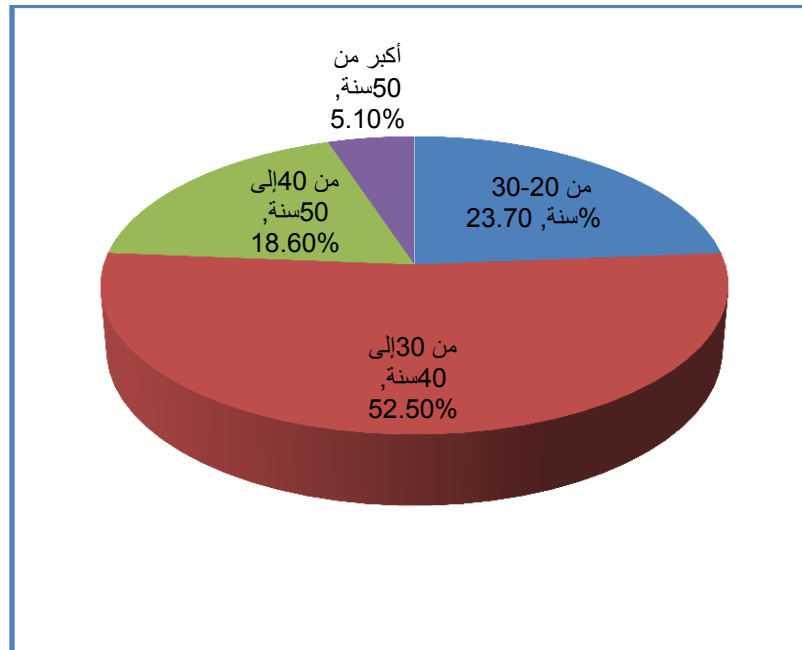
جدول رقم: (11) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	14	23.7%
من 30 إلى 40 سنة	31	52.5%
من 40 إلى 50 سنة	11	18.6%
أكبر من 50 سنة	3	5.1%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الشكل رقم(03):توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمر



من الجدول رقم (11) والشكل رقم (03) نجد أن الفئة الغالبة في السن هي فئة من 30 إلى 40 سنة في بحث بلغت نسبته 52.5 % من أفراد مجتمع الدراسة، ثم تليها المرتبة الثانية من 20-30 سنة بنسبة 23.7 %، ثم في المرتبة الثالثة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 18.6 % وفي المرتبة أخير أكبر من 50 سنة بنسبة 5.1 %.

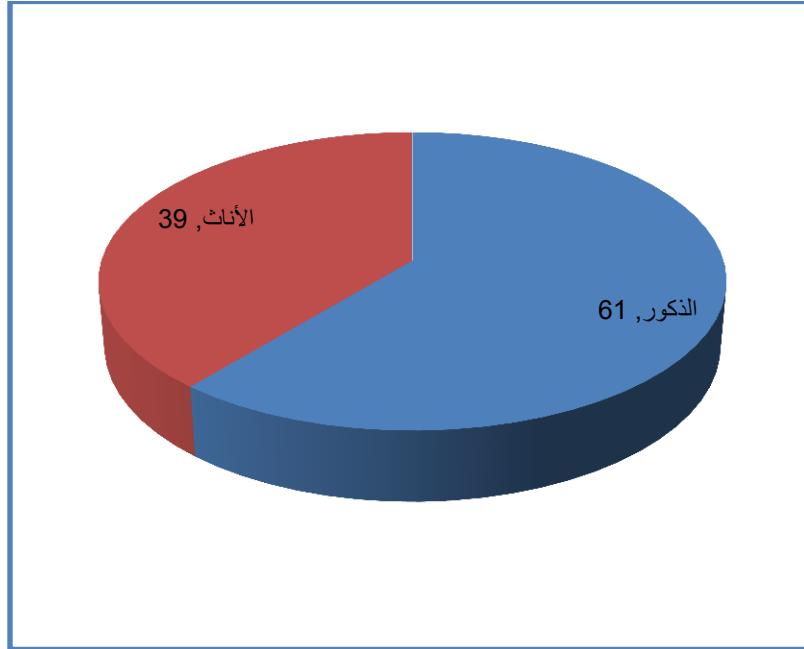
2-خصائص العينة من حيث الجنس

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61 %	36	ذكر
39 %	23	أنثى
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد مجتمع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



من الجدول رقم (12) والشكل رقم (04) نجد أن الذكور هم الجنس الغالب في بحث بلغت نسبتهم 61 % من أفراد مجتمع الدراسة، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 39% من أفراد العينة هم من فئة الإناث وبالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

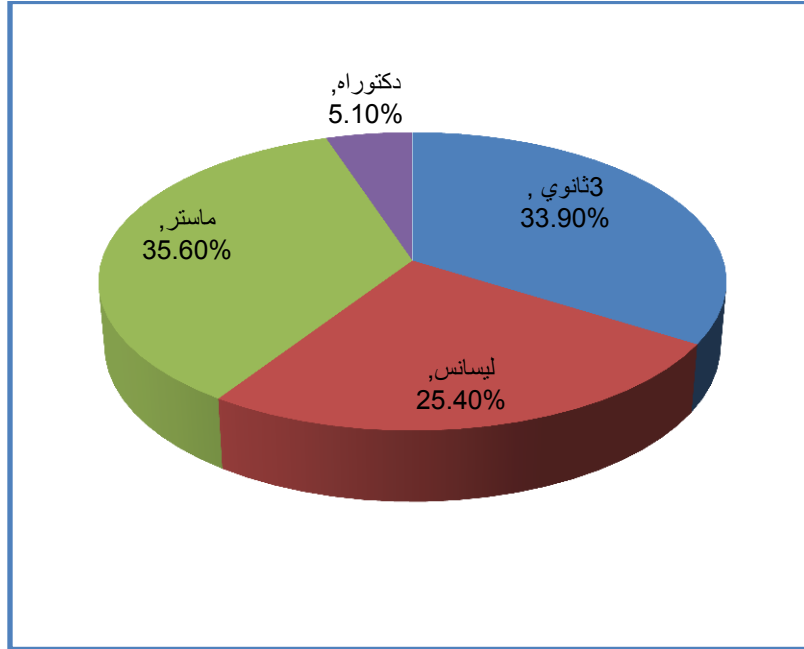
3- خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
33.9%	20	ثانوي
25.4%	15	ليسانس
35.6%	21	ماستر
5.1%	3	دكتوراه
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



من الجدول رقم (13) والشكل رقم (05) نجد أن ماستر هو المستوى الغالب بحيث بلغت نسبتهم 35.6 % من أفراد مجتمع الدراسة، بينما نسبة 3 ثانوي والمقدرة بـ 33.9% من أفراد العينة يحتلون المرتبة الثانية ثم يليها في المرتبة الثالثة مستوى ليسانس بنسبة 25.4% وأخير مستوى الدكتوراه بنسبة 5.1%.

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

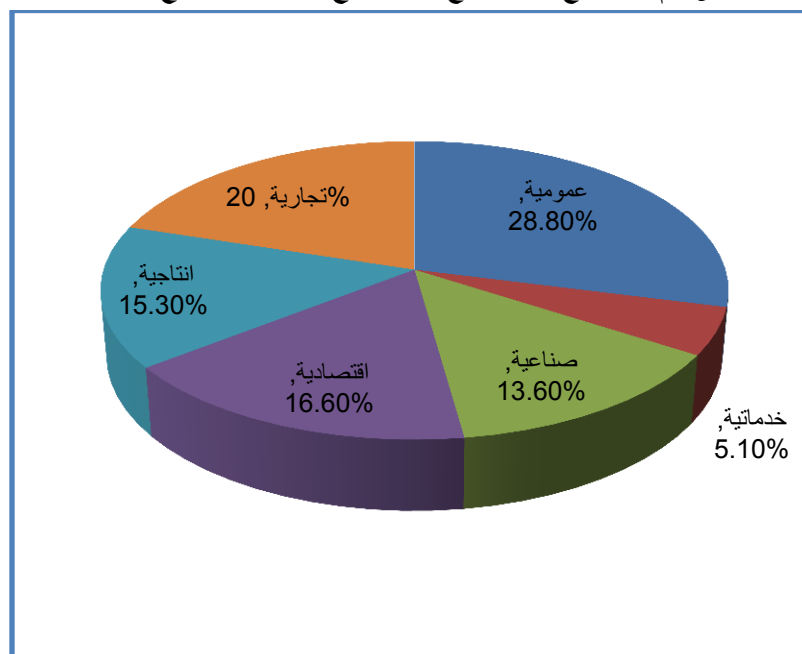
4- خصائص العينة من حيث نوع المؤسسة

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة

نوع المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
عمومية	17	28.8%
خدمائية	3	5.1%
صناعية	8	13.6%
اقتصادية	10	16.6%
إنتاجية	9	15.3%
تجارية	12	20%
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المؤسسة



من الجدول رقم (14) والشكل رقم (06) نجد في نوع المؤسسة أن نوع المؤسسات العمومية احتل المرتبة الأولى بنسبة 28.8% ثم المؤسسات التجارية 20.3% ثم في المرتبة الثالثة المؤسسات الاقتصادية بنسبة 16.9%، ثم

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

في المرتبة الرابعة المؤسسات الإنتاجية بنسبة 15.3%، ثم في المرتبة الخامسة المؤسسات الصناعية بمرتبة بنسبة 13.6% ثم في المرتبة السادسة الخدماتية 5.1%.

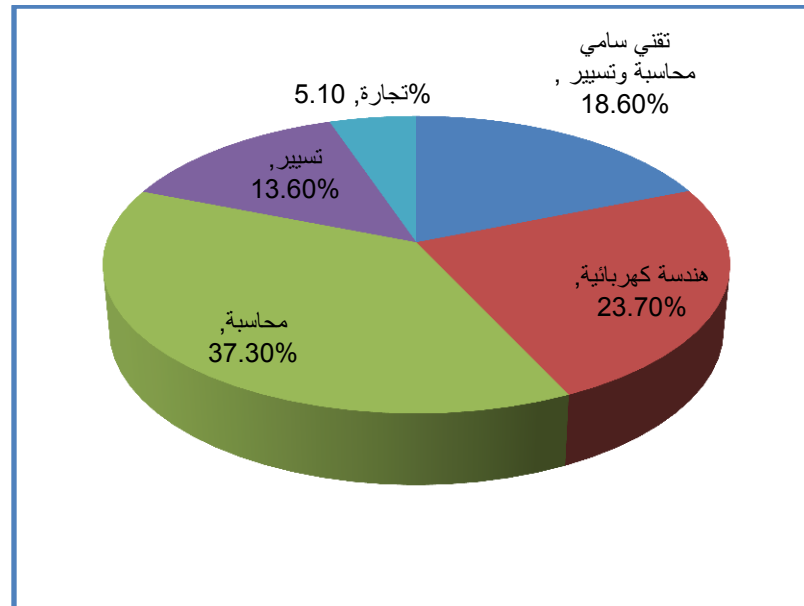
5- خصائص العينة من حيث التخصص

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
18.6%	11	تقني سامي محاسبة وتسيير
23.7%	14	هندسة كهربائية
37.3%	22	محاسبة
13.6%	8	تسيير
5.1%	3	تجارة
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص



دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء
المؤسسات الاقتصادية بالوادي

من الجدول رقم (15) والشكل رقم (07) نجد في أفراد مجتمع الدراسة غالبيتهم تخصص محاسبة بنسبة 37.3% ثم المرتبة الثانية تخصص هندسة كهربائية بنسبة 23.7%، ثم في المرتبة الثالثة تخصص تقني سامي محاسبة وتسيير بنسبة 18.6% ثم في المرتبة الرابعة تخصص تسيير بنسبة 13.6% ثم تخصص تجارة بنسبة 5.1%

6- خصائص العينة من حيث الخبرة

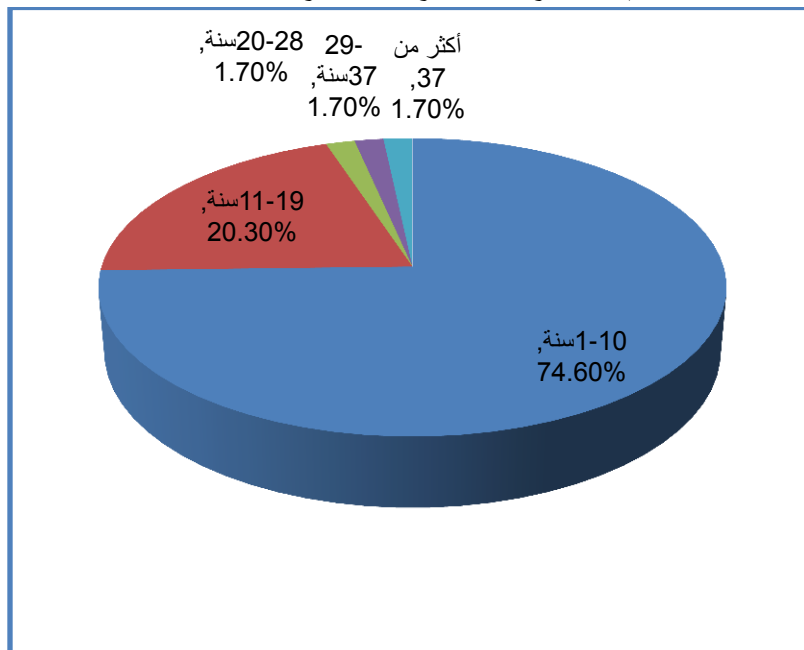
الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
74.6%	44	10-1
20.3%	12	19-11
1.7%	1	28-20
1.7%	1	37-29
1.7%	1	أكثر من 37
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء
المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الشكل رقم(08). توزيع أفراد مجتمع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة



من الجدول رقم (16) والشكل رقم (08) نجد في أفراد مجتمع الدراسة غالبيتهم خبرتهم من 1- سنة 10
بنسبة 74.6% ثم المرتبة الثانية الذين تبلغ خبرتهم من 11-19 سنة بنسبة 20.30% ثم المرتبة الثالثة بنسبة 1.7%
ثلاث فئات من 20-28 و 29-37 وأكثر من 37 سنة.

الفرع الثاني: درجة الموافقة العبارات

1-درجة الموافقة على عبارات مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة:

يحتوي هذا السؤال على 5 عبارات تشكل مجتمعة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة:

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

جدول رقم(17):درجة الموافقة على عبارات مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	العبارة
غير موافق	0.46	1.16	3.4	2	10.2	6	86.4	51	تعد بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة
غير موافق	0.72	1.55	13.6	8	28.8	17	57.6	34	تدرس وتشجع الإدارة بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
غير موافق	0.64	1.40	8.5	5	23.7	14	67.8	40	ترشد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها
غير موافق	0.65	1.50	8.5	5	33.9	20	57.6	34	يعمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة على تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات
محايد	0.78	1.93	27.1	16	39.0	23	33.9	20	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة
غير موافق	0.35	1.51	الكلية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

2-درجة الموافقة على عبارات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء:

يحتوي هذا السؤال على 9 عبارات تشكل مجتمعة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء
المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الفصل الثاني

جدول رقم(18):درجة الموافقة على عبارات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	العبارة
غير موافق	0.55	1.20	6.8	4	6.8	4	86.4	51	تمثل النتائج مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف
غير موافق	0.79	1.54	18.6	11	16.9	10	64.4	38	يعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في مؤسسة أخرى
محايد	0.95	1.69	30.5	18	8.5	5	61.0	36	تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة
محايد	0.89	1.71	28.8	17	13.6	8	57.6	34	تعزز المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الإتصال وتبادل المعلومات
محايد	0.88	1.74	28.8	17	16.9	10	54.2	32	تهتم المؤسسة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم والإحتفاظ بهم أكثر
محايد	0.87	1.67	27.1	16	13.6	8	59.3	35	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد
محايد	0.89	1.71	28.8	17	13.6	8	57.6	34	تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية
محايد	0.92	1.89	37.3	22	15.3	9	47.5	28	التركيز على تخفيض بتكاليف الإنتاج
محايد	0.90	1.96	39.0	23	18.6	11	42.4	25	التركيز على جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج
محايد	0.31	1.68	الكلية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

3-درجة الموافقة على عبارات تقييم الأداء:

يحتوي هذا السؤال على 8 عبارات تشكل مجتمعة تقييم الأداء:

جدول رقم(19):درجة الموافقة على عبارات تقييم الأداء

العبارة	موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تحرص على كفاءة استخدام المواد المتاحة أفضل استخدام	36	61.0	16	27.1	7	11.9	1.50	0.70	غير موافق
يتخذ إجراءات ملائمة لتحسين الأداء	41	69.5	12	20.3	6	10.3	1.40	0.67	غير موافق
يتحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف .	37	62.7	15	25.4	7	11.9	1.49	0.70	غير موافق
يضع بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد إليها في اتخاذ القرارات	20	33.9	17	28.8	22	37.3	2.03	0.85	محايد
يستثمر الموارد البشرية للمؤسسة	30	50.8	18	30.5	11	18.6	1.67	0.77	غير موافق
يسمح بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف المؤسسة	34	57.6	17	28.8	8	13.6	1.55	0.72	غير موافق
يرشد النفقات وينمي الإيرادات	28	47.5	21	35.6	10	16.9	1.69	0.74	محايد
يوضع كيفية استخدام الموارد المتاحة من قبل المؤسسة وكيفية تطويرها	25	42.4	19	32.2	15	25.4	1.83	0.81	محايد
الكلية									
	غير موافق						1.65	0.49	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء
المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الفصل الثاني

4-درجة الموافقة على عبارات مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة:

يحتوي هذا السؤال على 7 عبارات تشكل مجتمعة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

جدول رقم(20):درجة الموافقة على عبارات مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	غير موافق	%	محايد	%	موافق	العبارة
غير موافق	0.70	1.45	11.9	7	22.0	13	66.1	39	يوضح الاستراتيجية للعاملين
محايد	0.76	1.71	18.6	11	33.9	20	47.5	28	يقيس الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة
غير موافق	0.77	1.52	16.9	10	18.6	11	64.4	38	يوفر معلومات مناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء مما يحقق التوافق مع الأهداف
محايد	0.74	1.71	16.9	10	37.3	22	45.8	27	يقوم بتطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات
غير موافق	0.72	1.57	13.6	8	30.5	18	55.9	33	يمد للإدارة صورة شاملة عن عمليات المؤسسة
غير موافق	0.78	1.62	18.6	11	25.4	15	55.9	33	يمكن الإدارة من وضع أهداف إستراتيجية واضحة
غير موافق	0.50	1.30	1.7	1	27.1	16	71.2	42	يوحد ويقوي الاتصال بين العاملين ذوى المصلحة في المؤسسة
غير موافق	0.41	1.55	الكلبي						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

المطلب الثاني: دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازن و تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية.

جدول(21) يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط يرسون بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازن و تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية.

المتغيرات	المؤشرات	ن	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
مساهمة بطاقة الأداء المتوازن تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية		59	0.084	0.525	غير دال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتيجة المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة معامل ($r=0.084$) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازن و تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية

الفرع الثاني: الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين البعد المالي وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

جدول(22) يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط يرسون بين البعد المالي وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

المتغيرات	المؤشرات	ن	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية البعد المالي		59	-0.14	0.271	غير دال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

يتضح من خلال النتيجة المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة معامل ($r=0.14$) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي توجد علاقة عكسية بين البعد المالي وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية جدول(23) يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

المتغيرات	المؤشرات			
	ن	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية	59	0.17	0.193	غير دال
بعد التعلم والنمو				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتيجة المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة معامل ($r=0.17$) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين بعد العملاء وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

جدول(24) يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين بعد العملاء وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

المتغيرات	المؤشرات			
	ن	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية	59	0.16	0.05	غير دال
بعد العملاء				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتيجة المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة معامل ($r=0.16$) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة بين بعد العملاء وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالوادي

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

جدول (25) يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بيرسون بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

المؤشرات	ن	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
المتغيرات				
وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية	59	0.08	0.05	غير دال
بعد العمليات الداخلية				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتيجة المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة معامل ($r=0.08$) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا واقع بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات الاقتصادية حيث حاولنا معرفة مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال توزيع استبيانات على موظفين في عدة مؤسسات اقتصادية مختلفة النوع (عامة، خاصة، خدماتية...)، حيث تم الاعتماد على برنامج spss كأداة مستخدمة لتحليل البيانات الإحصائية للوصول للنتائج المرجوة.

من خلال نتائج تحليل الاستبيان توصلنا إلى أن:

بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية فقد تم القبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية.



خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية الرئيسية التي تستهدف الدراسة "ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية" حيث كان ميدان الدراسة على مستوى ولاية الوادي في عدة مؤسسات اقتصادية، حيث قسمنا هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول تناولنا فيه الجزء النظري المتعلق بتقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية والعلاقة التي بينهما، أما الفصل الثاني يتحدث حول الدراسة البيانية عن طريق الأداة استبيان لمعرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات الاقتصادية، وانطلاقاً من الفرضيات الأساسية والفرعية سوف نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها على مستوى النظري والتطبيقي.

ومن خلال دراستنا النظرية للموضوع وإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى جملة من النتائج:

1- اختبار فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية، وبالتالي وجدنا أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين مساهمة بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية أي أن الفرضية مقبولة.

ب- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين البعد المالي وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى الدلالة 0.05، تم رفض الفرضية من خلال الدراسة.

ت- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين بعد التعلم والنمو وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى الدلالة 0.05، تم قبول الفرضية من خلال الدراسة.

ث- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين بعد العملاء وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى الدلالة 0.05، تم قبول الفرضية من خلال الدراسة.

ج- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى الدلالة 0.05، تم قبول الفرضية.

2- نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع البحث توصلنا للنتائج التالية:

أ- النتائج النظرية:

- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تقوم بتحديد إستراتيجية العمل من خلال تقييم الأداء؛
- ✓ تطور بطاقة الأداء المتوازن من أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تركز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد؛
- ✓ إذا لم يصاحب بطاقة الأداء المتوازن تطبيق فعلي فستفشل.

ب- النتائج التطبيقية:

- ✓ تركز وتهتم المؤسسات الاقتصادية على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بشكل مرتفع؛
- ✓ تقوم المؤسسات الاقتصادية بتقييم الأداء بشكل متوسط؛
- ✓ لا تهتم المؤسسات الاقتصادية بشكل متوسط على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في أدائها؛
- ✓ عدم وجود اهتمام كبير بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية.

3-مبررات اختيار موضوع:

- أ- ضرورة الاطلاع على أهم التطورات الحاصلة في المؤسسات الرائدة؛
- ب- لا بد من المؤسسات من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة من الأدوات الرقابية للتسيير المؤسسة؛
- ت- ضرورة الربط بين التعلم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وبين ما هو مطبق في المؤسسات الاقتصادية؛
- ث- التأكيد على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر صورة واضحة وشاملة لأداة المؤسسة من خلال التركيز على المؤشرات المالية وغير المالية.

4-آفاق البحث:

في ختام هذه الدراسة نضع بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة، نذكر منها:

- أ- بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في الرقابة؛
- ب- مدى مساهمة لوحة القيادة في بطاقة الأداء المتوازن.



المراجع والمصادر

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

❖ رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2015.

❖ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004.

❖ محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر النصور. منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

2-مذكرات:

❖ أحمد خمّان وسفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء على المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة ، 2016

❖ أحمد فؤاد المدهون، أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية -عزة، 2017.

❖ آمال صرواي، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية موارد البشرية، جامعة العربي تبسي -تبسة ، 2016.

❖ بحيح فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2016.

❖ حجار وهيبية و هناد أميرة، أثر الأخرجة على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة مشاريع، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2016.

❖ حمد أحمد حمد ابو جزر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الفلسطيني، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية -عزة، 2012.

❖ دريدي أحلام، بن صالح خولة، مدى إمكانية تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتحسين مؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال مالية، جامعة 8ماي 1945قالمة، 2017.

- ❖ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2014.
- ❖ ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015.
- ❖ سامية حرز الله، عواطف ثابت، بطاقة الأداء المتوازن المالية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم المالية ومحاسبة، جامعة العربي تيسي، تبسة، 2018.
- ❖ سناء أونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة مد خيضر، 2016.
- ❖ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
- ❖ عادل بوجحان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- ❖ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002.
- ❖ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجنان لبنان، 2015.
- ❖ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة مسيلة، 2018.
- ❖ محمد عصام فتححي ثابت، دور تطبيق قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي، رسالة لاستكمال للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية- غزة عماد الدراسات العليا كلية التجارة، 2016.
- ❖ مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

❖ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012.

❖ وليد سلمان عبيد، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، 2014.

3-مجلات

❖ أحمد فواز ملكاوي، قي اس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 21، العدد 84، جامعة جرش-الأردن، 2015.

❖ بن خليفة حمزة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017.

❖ بول آرنيفين، بطاقة الأداء المتوازن خطوة خطوة المؤسسات الحكومية وغير مربحية.

❖ سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالحفي دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2007.

❖ محمود عبدالله بوجمعة أبو عنجة، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، مجلة كلية العلوم الإدارية و المالية، السودان، العدد الثاني، 2019.

❖ وسيم بن حسن مسري، ماهي بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رواد الأعمال، السعودية

4-ملتقيات علمية:

❖ خديجة لدرع، نعيمة يجاوي، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.

❖ وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة علمية بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم الاستراتيجية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

- ❖ Bose S, Thomas K, **Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, 2007, P659



الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الاتسيبان الموزعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشهيد حمدة لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

تخصص محاسبة

إستمارة الاستبيان

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

نقدم لكم هذا الإستبيان بعنوان "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"

في إطار إنجاز مذكرة ماستر، ونرجو منكم الإجابة على الفقرات التالية فضلا وليس أمرا

ولإجابة على الأسئلة ضع العلامة (/) وملاً الفراغات التالية:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

العمر:.....
الجنس:.....
نوع المؤسسة:.....
المستوي:.....
التخصص:.....
الخبرة:.....

الجزء الثاني:

رقم	البيان	موافق	غير موافق	محايد
المحور الأول: مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة				
1	تعد بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الإدارية الحديثة....			
2	تدرس وتشجع الإدارة بمؤسستكم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن			
3	ترشد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة لتحقيق رسالتها....			
4	يعمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة على			

			تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات
			5) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة
المحور الثاني: الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء			
أ- البعد الأول: البعد المالي			
			6) تمثل النتائج مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف.....
			7) يعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في مؤسسة أخرى
ب- البعد الثاني: بعد التعلم والنمو			
			8) تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة
			9) تعزز المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الإتصال وتبادل المعلومات
ت- البعد الثالث: بعد العملاء			
			10) تهتم المؤسسة بإرضاء العملاء وذلك لجذبهم و الإحتفاظ بهم أكثر
			11) تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد
			12) تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية.....
ث- البعد الرابع: بعد العمليات الداخلية			
			13) التركيز على تخفيض بتكاليف الإنتاج
			14) التركيز على جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج
المحور الثالث: تقييم الأداء			
			15) تحرص على كفاءة استخدام المواد المتاحة أفضل استخدام.....
			16) يتخذ إجراءات ملائمة لتحسين الأداء.....
			17) يتحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف .
			18) يضع بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد إليها في

			اتخاذ القرارات	
			يستثمر الموارد البشرية للمؤسسة (19)	
			يسمح بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف المؤسسة (20)	
			يرشد النفقات وينمي الإيرادات (21)	
			يوضع كيفية استخدام الموارد المتاحة من قبل المؤسسة وكيفية تطويرها (22)	
المحور الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة				
			يوضح الاستراتيجية للعاملين (23)	
			يقيس الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة (24)	
			يوفر معلومات مناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء مما يحقق التوافق مع الأهداف (25)	
			يقوم بتطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات (26)	
			يعد للإدارة صورة شاملة عن عمليات المؤسسة (27)	
			يمكن الإدارة من وضع أهداف إستراتيجية واضحة (28)	
			يوحد ويقوي الاتصال بين العاملين ذوي المصلحة في المؤسسة (29)	

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

Correlations

		التطبيق	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
Pearson Correlation	1	.513**	.615**	.500**	.609**	.494**	
Sig. (2-tailed)		.004	.000	.005	.000	.006	
N	30	30	30	30	30	30	
Pearson Correlation	.513**	1	-.114	.136	.168	.963**	
Sig. (2-tailed)	.004		.549	.475	.375	.000	
N	30	30	30	30	30	30	
Pearson Correlation	.615**	-.114	1	.167	.441*	-.071	
Sig. (2-tailed)	.000	.549		.378	.015	.709	
N	30	30	30	30	30	30	
Pearson Correlation	.500**	.136	.167	1	.019	.094	
Sig. (2-tailed)	.005	.475	.378		.923	.622	
N	30	30	30	30	30	30	
Pearson Correlation	.609**	.168	.441*	.019	1	.179	
Sig. (2-tailed)	.000	.375	.015	.923		.344	
N	30	30	30	30	30	30	
Pearson Correlation	.494**	.963**	-.071	.094	.179	1	
Sig. (2-tailed)	.006	.000	.709	.622	.344		
N	30	30	30	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		مالي	VAR00006	VAR00007
مالي	Pearson Correlation	1	.908**	.941**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
VAR00006	Pearson Correlation	.908**	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
VAR00007	Pearson Correlation	.941**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تعلم	VAR00008	VAR00009
تعلم	Pearson Correlation	1	.738**	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
VAR00008	Pearson Correlation	.738**	1	.089
	Sig. (2-tailed)	.000		.639
	N	30	30	30
VAR00009	Pearson Correlation	.738**	.089	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.639	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		العملاء	VAR00010	VAR00011	VAR00012
العملاء	Pearson Correlation	1	.615**	.669**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
VAR00010	Pearson Correlation	.615**	1	.145	.147
	Sig. (2-tailed)	.000		.444	.440
	N	30	30	30	30
VAR00011	Pearson Correlation	.669**	.145	1	.244
	Sig. (2-tailed)	.000	.444		.193
	N	30	30	30	30
VAR00012	Pearson Correlation	.730**	.147	.244	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.440	.193	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الداخلية	VAR00013	VAR00014
الداخلية	Pearson Correlation	1	.820**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
VAR00013	Pearson Correlation	.820**	1	.204
	Sig. (2-tailed)	.000		.280
	N	30	30	30
VAR00014	Pearson Correlation	.728**	.204	1
	Sig. (2-tailed)			
	N			

Sig. (2-tailed)	.000	.280	
N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		VAR000 الإداء 15	VAR000 16	VAR000 17	VAR000 18	VAR000 19	VAR000 20	VAR000 21	VAR000 22	
الإداء	Pearson Correlation	1	.796**	.721**	.762**	.444*	.737**	.667**	.768**	.505**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.014	.000	.000	.000	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR000 15	Pearson Correlation	.796**	1	.657**	.493**	.073	.643**	.315	.741**	.426*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.702	.000	.089	.000	.019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR000 16	Pearson Correlation	.721**	.657**	1	.493**	-.024	.643**	.201	.741**	.170
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.006	.899	.000	.287	.000	.368
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR000 17	Pearson Correlation	.762**	.493**	.493**	1	.337	.380*	.627**	.537**	.196
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.006		.068	.038	.000	.002	.299
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR000 18	Pearson Correlation	.444*	.073	-.024	.337	1	.309	.431*	-.086	.242
	Sig. (2-tailed)	.014	.702	.899	.068		.097	.017	.653	.198
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR000 19	Pearson Correlation	.737**	.643**	.643**	.380*	.309	1	.163	.467**	.367*

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.038	.097		.390	.009	.046
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00020	Pearson Correlation	.667**	.315	.201	.627**	.431*	.163	1	.520**	.331
	Sig. (2-tailed)	.000	.089	.287	.000	.017	.390		.003	.074
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00021	Pearson Correlation	.768**	.741**	.741**	.537**	-.086	.467**	.520**	1	.240
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.653	.009	.003		.201
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00022	Pearson Correlation	.505**	.426*	.170	.196	.242	.367*	.331	.240	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.019	.368	.299	.198	.046	.074	.201	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	المساهمة	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	
المساهمة	Pearson Correlation	1	.711**	.779**	.584**	.365*	.610**	.375*	.487**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.048	.000	.041	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00023	Pearson Correlation	.711**	1	.451*	.561**	-.036	.327	.239	.166
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.001	.849	.078	.204	.379
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

VAR0002	Pearson								
4	Correlation	.779**	.451*	1	.335	.140	.431*	.238	.431*
	Sig. (2-tailed)	.000	.012		.070	.462	.017	.205	.017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR0002	Pearson								
5	Correlation	.584**	.561**	.335	1	.054	.182	.213	-.111
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.070		.778	.336	.257	.559
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR0002	Pearson								
6	Correlation	.365*	-.036	.140	.054	1	.084	-.028	.110
	Sig. (2-tailed)	.048	.849	.462	.778		.657	.883	.562
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR0002	Pearson								
7	Correlation	.610**	.327	.431*	.182	.084	1	.077	.311
	Sig. (2-tailed)	.000	.078	.017	.336	.657		.684	.094
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR0002	Pearson								
8	Correlation	.375*	.239	.238	.213	-.028	.077	1	.033
	Sig. (2-tailed)	.041	.204	.205	.257	.883	.684		.862
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR0002	Pearson								
9	Correlation	.487**	.166	.431*	-.111	.110	.311	.033	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.379	.017	.559	.562	.094	.862	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الكلية	التطبيق	بطاقة	الأداء	المساهمة
الكلية	Pearson Correlation	1	.479**	.741**	.834**	.823**
	Sig. (2-tailed)		.007	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
التطبيق	Pearson Correlation	.479**	1	.175	.160	.523**
	Sig. (2-tailed)	.007		.355	.400	.003
	N	30	30	30	30	30
بطاقة	Pearson Correlation	.741**	.175	1	.487**	.393*
	Sig. (2-tailed)	.000	.355		.006	.031
	N	30	30	30	30	30
الأداء	Pearson Correlation	.834**	.160	.487**	1	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000	.400	.006		.001
	N	30	30	30	30	30
المساهمة	Pearson Correlation	.823**	.523**	.393*	.574**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.031	.001	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.616	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	29

Statistics

	العمر	الجنس	المستوى	المؤسسة	التخصص	الخبرة
--	-------	-------	---------	---------	--------	--------

N	Valid	59	59	59	59	58	59
	Missing	0	0	0	0	1	0
Sum		121.00	82.00	125.00	204.00	152.00	80.00

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	14	23.7	23.7	23.7
	30-40	31	52.5	52.5	76.3
	40--50	11	18.6	18.6	94.9
	50 من اكثر	3	5.1	5.1	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	61.0	61.0	61.0
	انثى	23	39.0	39.0	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي3	20	33.9	33.9	33.9
	ليسانس	15	25.4	25.4	59.3
	ماستر	21	35.6	35.6	94.9
	دكتورا	3	5.1	5.1	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عمومية	17	28.8	28.8	28.8
	خدمائية	3	5.1	5.1	33.9
	صناعية	8	13.6	13.6	47.5

اقتصادية	10	16.9	16.9	64.4
انتاجية	9	15.3	15.3	79.7
تجارية	12	20.3	20.3	100.0
Total	59	100.0	100.0	

التخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ومحاسبة تسيير سامي تقني	11	18.6	19.0	19.0
كهربائية هندسة	14	23.7	24.1	43.1
محاسبة	22	37.3	37.9	81.0
تسيير	8	13.6	13.8	94.8
تجارة	3	5.1	5.2	100.0
Total	58	98.3	100.0	
Missing System	1	1.7		
Total	59	100.0		

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10	44	74.6	74.6	74.6
11-19	12	20.3	20.3	94.9
20-28	1	1.7	1.7	96.6
29-37	1	1.7	1.7	98.3
37 من اكثر	1	1.7	1.7	100.0
Total	59	100.0	100.0	

Statistics

	الأداء بطاقة تعد المفاهيم من المتوازن... الحديثة الإدارية	الإدارة وتشجع تدرس تطبيق بمؤسساتكم المتوازن الأداء بطاقة	الأداء بطاقة ترشد المؤسسة المتوازن...رسالتها لتحقيق	الأداء بطاقة تطبيق يعمل على المؤسسة في المتوازن اتخاذ في الموضوعية تحقيق القرارات	بطاقة تطبيق المتوازن الأداء الأربعة بأبعادها	تطبيق
N Valid	59	59	59	59	59	59
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	1.1695	1.5593	1.4068	1.5085	1.9322	1.5153

Std. Deviation	.46060	.72567	.64644	.65319	.78487	.35077
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

....الحديثة الإدارية المفاهيم من المتوازن الأداء بطاقة تعد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	51	86.4	86.4	86.4
	2.00	6	10.2	10.2	96.6
	3.00	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

المتوازن الأداء بطاقة تطبيق بمؤسستكم الإدارة وتشجع تدرس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	34	57.6	57.6	57.6
	2.00	17	28.8	28.8	86.4
	3.00	8	13.6	13.6	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

....رسالتها لتحقيق المؤسسة المتوازن الأداء بطاقة ترشد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	40	67.8	67.8	67.8
	2.00	14	23.7	23.7	91.5
	3.00	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

القرارات اتخاذ في الموضوعية تحقيق على المؤسسة في المتوازن الأداء بطاقة تطبيق يعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	34	57.6	57.6	57.6
	2.00	20	33.9	33.9	91.5
	3.00	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

الأربعة بأبعادها المتوازن الأداء بطاقة تطبيق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	20	33.9	33.9	33.9
	2.00	23	39.0	39.0	72.9
	3.00	16	27.1	27.1	100.0
Total		59	100.0	100.0	

تطبيق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9	15.3	15.3	15.3
	1.20	8	13.6	13.6	28.8
	1.40	12	20.3	20.3	49.2
	1.60	13	22.0	22.0	71.2
	1.80	8	13.6	13.6	84.7
	2.00	5	8.5	8.5	93.2
	2.20	4	6.8	6.8	100.0
Total		59	100.0	100.0	

Statistics

	الناتج تمثل موجهة مقاييس لتحقيقالأهداف	على يعمل تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف مؤسسة في أخرى	تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد نوي القدرات المتميزة	تعزز المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الإتصال وتبادل المعلومات	تهتم المؤسسة بارضاء العملاء وذلك ولجذبهم الإحتفاظ أكثر بهم	تحرص المؤسسة تسليم على المنتجات في للعملاء الوقت المحدد	المؤسسة تنتج منتجات بأسعارتنافسية	التركيز جودة على المواد الأولية تدخل التي عملية في الإنتاج	التركيز على تخفيض بتكاليف الإنتاج	بطاقة
N Valid	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.2034	1.5424	1.6949	1.7119	1.7458	1.6780	1.7119	1.8983	1.9661	1.6836
Std. Deviation	.55022	.79485	.91452	.89155	.88265	.87967	.89155	.92279	.90907	.31885

.....الأهداف لتحقيق موجهة مقاييس النتائج تمثل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	51	86.4	86.4	86.4
	2.00	4	6.8	6.8	93.2
	3.00	4	6.8	6.8	100.0
Total		59	100.0	100.0	

أخرى مؤسسة في التكاليف بمستوى مقارنة التكاليف مستوى تخفيض على يعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	38	64.4	64.4	64.4
	2.00	10	16.9	16.9	81.4
	3.00	11	18.6	18.6	100.0
Total		59	100.0	100.0	

المتميّزة القدرات ذوي الأفراد استقطاب على المؤسسة تحرص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	36	61.0	61.0	61.0
	2.00	5	8.5	8.5	69.5
	3.00	18	30.5	30.5	100.0
Total		59	100.0	100.0	

المعلومات وتبادل الإتصال لتسهيل المعلومات تكنولوجيا المؤسسة تعزز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	34	57.6	57.6	57.6
	2.00	8	13.6	13.6	71.2
	3.00	17	28.8	28.8	100.0
Total		59	100.0	100.0	

أكثر بهم الإحتفاظ و لجذبهم وذلك العملاء بإرضاء المؤسسة تهتم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	32	54.2	54.2	54.2

2.00	10	16.9	16.9	71.2
3.00	17	28.8	28.8	100.0
Total	59	100.0	100.0	

المحدد الوقت في للعملاء المنتجات تسليم على المؤسسة تحرص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	35	59.3	59.3	59.3
2.00	8	13.6	13.6	72.9
3.00	16	27.1	27.1	100.0
Total	59	100.0	100.0	

.....تنافسية بأسعار منتجات المؤسسة تنتج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	34	57.6	57.6	57.6
2.00	8	13.6	13.6	71.2
3.00	17	28.8	28.8	100.0
Total	59	100.0	100.0	

الإنتاج بتكاليف تخفيض على التركيز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	28	47.5	47.5	47.5
2.00	9	15.3	15.3	62.7
3.00	22	37.3	37.3	100.0
Total	59	100.0	100.0	

الإنتاج عملية في تدخل التي الأولية المواد جودة على التركيز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	25	42.4	42.4	42.4
2.00	11	18.6	18.6	61.0
3.00	23	39.0	39.0	100.0
Total	59	100.0	100.0	

بطاقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	3.4	3.4	3.4
1.22	4	6.8	6.8	10.2
1.44	14	23.7	23.7	33.9
1.56	7	11.9	11.9	45.8
1.67	7	11.9	11.9	57.6
1.78	5	8.5	8.5	66.1
1.89	6	10.2	10.2	76.3
2.00	8	13.6	13.6	89.8
2.11	3	5.1	5.1	94.9
2.22	2	3.4	3.4	98.3
2.67	1	1.7	1.7	100.0
Total	59	100.0	100.0	

Statistics

	على تحرص استخدام كفاءة المتاحه المواد أفضل استخدام	يتخذ إجراءات ملائمة لتحسين الأداء	من يتحقق قدرة مدى المؤسسة تحقيق على . الأهداف	بيانات يضع حقیقیة يمكن ملموسة إليها الإستناد اتخاذ في القرارات	يستثمر الموارد البشرية للمؤسسة	بمعرفة يسمح مساهمة مدى في العاملين تحقيق الأهداف المؤسسة	النفقات يرشد وينميالإيرادات	كيفية يوضع استخدام الموارد المتاحة المؤسسة قبل وكيفية تطويرها	الاداء
N Valid	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.5085	1.4068	1.4915	2.0339	1.6780	1.5593	1.6949	1.8305	1.6504
Std. Deviation	.70400	.67258	.70400	.85028	.77550	.72567	.74866	.81267	.49988

..... استخدام أفضل المتاحه المواد استخدام كفاءة على تحرص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	36	61.0	61.0	61.0
2.00	16	27.1	27.1	88.1
3.00	7	11.9	11.9	100.0

Total	59	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

..... الأداء لتحسين ملائمة إجراءات يتخذ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	41	69.5	69.5	69.5
2.00	12	20.3	20.3	89.8
3.00	6	10.2	10.2	100.0
Total	59	100.0	100.0	

. الأهداف تحقيق على المؤسسة قدرة مدى من يتحقق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	37	62.7	62.7	62.7
2.00	15	25.4	25.4	88.1
3.00	7	11.9	11.9	100.0
Total	59	100.0	100.0	

القرارات اتخاذ في إليها الاستناد يمكن ملموسة حقيقية بيانات يضع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	20	33.9	33.9	33.9
2.00	17	28.8	28.8	62.7
3.00	22	37.3	37.3	100.0
Total	59	100.0	100.0	

..... للمؤسسة البشرية الموارد يستثمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	30	50.8	50.8	50.8
2.00	18	30.5	30.5	81.4
3.00	11	18.6	18.6	100.0
Total	59	100.0	100.0	

المؤسسة الأهداف تحقيق في العاملين مساهمة مدى بمعرفة يسمح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	34	57.6	57.6	57.6
2.00	17	28.8	28.8	86.4
3.00	8	13.6	13.6	100.0
Total	59	100.0	100.0	

.....الإيرادات وينمي النفقات يرشد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	28	47.5	47.5	47.5
2.00	21	35.6	35.6	83.1
3.00	10	16.9	16.9	100.0
Total	59	100.0	100.0	

تطويرها وكيفية المؤسسة قبل من المتاحة الموارد استخدام كيفية يوضع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	25	42.4	42.4	42.4
2.00	19	32.2	32.2	74.6
3.00	15	25.4	25.4	100.0
Total	59	100.0	100.0	

الإداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	11	18.6	18.6	18.6
1.13	3	5.1	5.1	23.7
1.25	2	3.4	3.4	27.1
1.38	4	6.8	6.8	33.9
1.50	4	6.8	6.8	40.7
1.63	10	16.9	16.9	57.6
1.75	5	8.5	8.5	66.1
1.88	4	6.8	6.8	72.9
2.00	5	8.5	8.5	81.4
2.13	4	6.8	6.8	88.1

2.25	2	3.4	3.4	91.5
2.50	3	5.1	5.1	96.6
3.00	2	3.4	3.4	100.0
Total	59	100.0	100.0	

Statistics

	معلومات يوفر لتمكين مناسبة إعادة من الإدارة مما الأداء توحيد مع التوافق يحقق الأهداف	الأداء يقيس الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة	معلومات يوفر لتمكين مناسبة إعادة من الإدارة مما الأداء توحيد مع التوافق يحقق الأهداف	بتطوير يقوم بين تكاملي منهج الاستراتيجية والعمليات	للإدارة يمد شاملة صورة عمليات عن المؤسسة	الإدارة يمكن وضع من أهداف إستراتيجية واضحة	ويقوي يوحد بين الاتصال ذوى العاملين في المصلحة المؤسسة	مساهمة
N Valid	59	59	59	59	59	59	59	59
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.4576	1.7119	1.5254	1.7119	1.5763	1.6271	1.3051	1.5593
Std. Deviation	.70275	.76679	.77362	.74396	.72405	.78561	.50015	.41292

..... للعاملين الاستراتيجية بوضع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	39	66.1	66.1	66.1
2.00	13	22.0	22.0	88.1
3.00	7	11.9	11.9	100.0
Total	59	100.0	100.0	

للمؤسسة والمستقبلي والماضي الحالي الأداء يقيس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	28	47.5	47.5	47.5
2.00	20	33.9	33.9	81.4
3.00	11	18.6	18.6	100.0
Total	59	100.0	100.0	

الأهداف مع التوافق يحقق مما الأداء توحيد إعادة من الإدارة لتمكين مناسبة معلومات يوفر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	28	47.5	47.5	47.5
2.00	20	33.9	33.9	81.4
3.00	11	18.6	18.6	100.0
Total	59	100.0	100.0	

Valid	1.00	38	64.4	64.4	64.4
	2.00	11	18.6	18.6	83.1
	3.00	10	16.9	16.9	100.0
Total		59	100.0	100.0	

والعمليات الاستراتيجية بين تكاملي منهج بتطوير يقوم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	27	45.8	45.8	45.8
	2.00	22	37.3	37.3	83.1
	3.00	10	16.9	16.9	100.0
Total		59	100.0	100.0	

المؤسسة عمليات عن شاملة صورة للإدارة بمد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	33	55.9	55.9	55.9
	2.00	18	30.5	30.5	86.4
	3.00	8	13.6	13.6	100.0
Total		59	100.0	100.0	

واضحة إستراتيجية أهداف وضع من الإدارة يمكن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	33	55.9	55.9	55.9
	2.00	15	25.4	25.4	81.4
	3.00	11	18.6	18.6	100.0
Total		59	100.0	100.0	

المؤسسة في المصلحة ذوي العاملين بين الاتصال ويقوي يوحد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	42	71.2	71.2	71.2
	2.00	16	27.1	27.1	98.3

3.00	1	1.7	1.7	100.0
Total	59	100.0	100.0	

مساهمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	10	16.9	16.9	16.9
1.14	4	6.8	6.8	23.7
1.29	5	8.5	8.5	32.2
1.43	12	20.3	20.3	52.5
1.57	5	8.5	8.5	61.0
1.71	6	10.2	10.2	71.2
1.86	2	3.4	3.4	74.6
2.00	5	8.5	8.5	83.1
2.14	7	11.9	11.9	94.9
2.29	2	3.4	3.4	98.3
2.43	1	1.7	1.7	100.0
Total	59	100.0	100.0	

Correlations

		المتوازن	الاقتصادية
المتوازن	Pearson Correlation	1	.385**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	59	59
الاقتصادية	Pearson Correlation	.385**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الاداء1	المالي
الاداء1	Pearson Correlation	1	-.146
	Sig. (2-tailed)		.271
	N	59	59
المالي	Pearson Correlation	-.146	1
	Sig. (2-tailed)	.271	
	N	59	59

Correlations

		الاداء1	النمو
الاداء1	Pearson Correlation	1	.172
	Sig. (2-tailed)		.193
	N	59	59
النمو	Pearson Correlation	.172	1
	Sig. (2-tailed)	.193	
	N	59	59

Correlations

		الاداء1	العملاء
الاداء1	Pearson Correlation	1	.161
	Sig. (2-tailed)		.223
	N	59	59
العملاء	Pearson Correlation	.161	1
	Sig. (2-tailed)	.223	
	N	59	59

Correlations

		الاداء1	الداخلية
الاداء1	Pearson Correlation	1	.084
	Sig. (2-tailed)		.525
	N	59	59
الداخلية	Pearson Correlation	.084	1
	Sig. (2-tailed)	.525	
	N	59	59