الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع : ...../2021

فرع: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي
دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص " مالية المؤسسة "

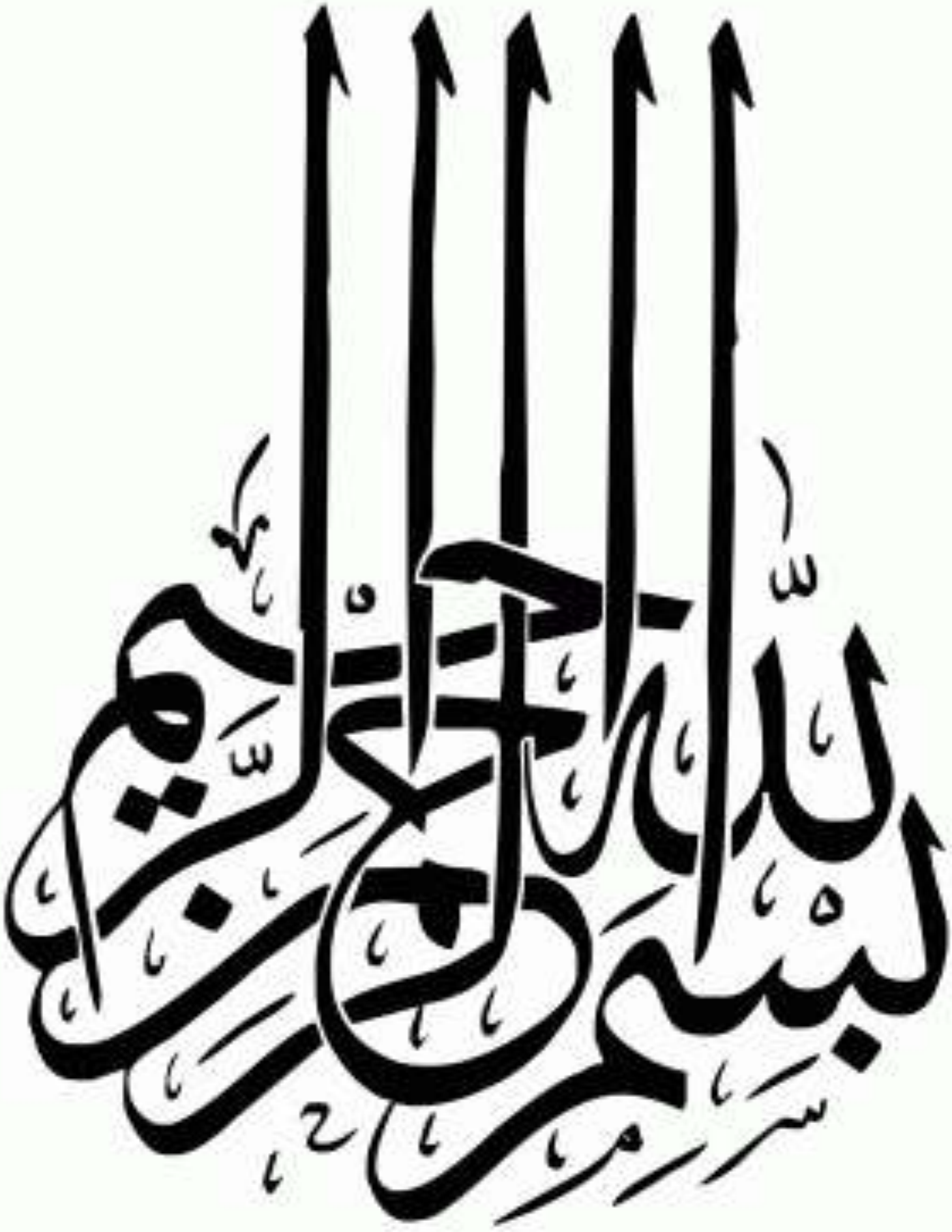
إعـداد الطلبة:
- شهب نسرين
- لطمن حسناء

إشراف الدكتور:
كروش صلاح الدين

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
مزهود هشام	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
كروش صلاح الدين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
باي مريم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

دعـــــــاء
اللهم إنا نسألك باسمك الأعظم أنك أنت الله لا إله إلا أنت الأحد
الصمد الذي لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفوا أحد ؛
نسألك التقى والهدى والعلم والمعرفة ، اللهم ارزقنا خير الدعاء ،
خير المسألة ، خير العمل وخير النجاح ، وثبتنا وثقل موازيننا
وتقبل دعائنا يا أرحم الراحمين ؛
اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد وآل محمد كما صليت على
إبراهيم وعلى آل إبراهيم
وبارك على سيدنا محمد وعلى آل محمد كما باركت على إبراهيم
وعلى آل إبراهيم إنك الحميد المجيد .

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **من لا يشكر الناس لا يشكر الله** "

نشكر الله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا الذي مكننا من إنجاز هذا العمل المتواضع .

نتوجه بجزيل الشكر إلى الدكتور " **قرين الربيع** "

الذي أشرف على إخراج هذا العمل من غير سأم أو ملل من خلال إرشاده وتقديم توجيهاته الدقيقة والموضوعية التي ساعدتنا في إتمام هذه الدراسة .

كما أتوجه بجزيل الشكر للأستاذ"**زيد جابر**" الذي ساعدنا ووجهنا لإتمام هذا العمل.

وأشكر السيد " **شيهب رضوان** " على المجهود الذي بذله معنا من أجل إتمام هذه الدراسة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة "**مطاحن بني هارون - قرجيوة**" على

تعاونهم معنا .

فلهم منا جميعا جزاء الشاكرين وجزيل العطاء وجميل العرفان .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

إهـــــــداء

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله أجمعين أما بعد :

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله وتعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني من إخوتي، وأختي العزيزة

إلى أخي العزيز" **رضوان**" الذي ساعدني وساندني في كتابة هذه المذكرة حفظه الله ورعاه

إلى صديقتي التي شاركتني هذا العمل "**لطمن حسناء**"

إلى الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

"شيهب نسرين"

إهـــــداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أضاءت لي دربي المظلم .

إلى من كنت أحتمي بدعائها الخالص وحنانها أمي حبيبة عمري .

إلى الغالي الذي أفنى عمره السنين لنصل إلى هذا المستوى أبي الغالي .

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة " أخي كريم" وأخواتي " ريم وياسمين" .

إلى صديقتي التي شاركتني هذا العمل

" شيـــهب نســـــرين "

إلى كل من ذكرهم العقل ونسيهم القلم .

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل لنا هذا عملا نافعا ينتفع به المقبلين على التخرج وجميع الطلبة المتربصين .

"لطمن حســـــناء"

الفهـــارس

المحتويـــــــــــــــــات	الصفحة
البسملة	I
الدعاء	II
الشكر والتقدير	III
الإهداء	IV
الملخص	VI
فهرس المحتويات	VIII
قائمة الجداول	XII
قائمة الأشكال	XIV
قائمة الملاحق	XVI
مقدمة	أ - ه
الفصل الأول : مدخل نظري لتقييم الأداء المالي	2- 22
تمهيد	02
المبحث الأول : ماهية الأداء المالي	3- 13
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الأداء المالي	03
المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه:	06
المطلب الثالث: المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي:	08
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي	14- 17

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي ومزاياه	14
المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي ومجالاته	15
المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي ومراحله	16
المبحث الثالث: الخطوات والمتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي	18- 22
المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء المالي	18
المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي:	18
المطلب الثالث: صعوبات تطبيق عملية تقييم الأداء المالي وقياسه	19
خلاصة الفصل	22
الفصل الثاني: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن	24- 53
تمهيد	24
المبحث الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن	25- 34
المطلب الأول: المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن	25
المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	26
المطلب الثالث: أهداف ومزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن	28
المطلب الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن	30
المبحث الثاني: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ووظائفها	36- 44
المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته	36

المطلب الثاني: فوائد بطاقة الأداء المتوازن	42
المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	43
المطلب الرابع: تحديات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها	44
المبحث الثالث: العلاقة بين الأداء المتوازن والأداء المالي	46- 53
المطلب الأول: العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن	46
المطلب الثاني: ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن	49
المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء المالي	51
خلاصة الفصل	53
الفصل الثالث: دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي دراسة ميدانية في مطاحن بني هارون - فرجيوة -	55- 80
تمهيد	55
المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة	56- 59
المطلب الأول: التعريف بمركب فرجيوة	56
المطلب الثاني: البنية التنظيمية للمركب	57
المطلب الثالث: طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة	60
المطلب الرابع: أهداف المؤسسة وأهمية الوحدة ضمن الاقتصاد الوطني	60
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	61- 66

المطلب الأول: نموذج الدراسة	61
المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة	62
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة	64
المبحث الثالث: تحليل اتجاه إجابات العينة حول متغيرات الدراسة	68- 80
المطلب الأول: اتجاهات آراء أفراد العينة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	68
المطلب الثاني: اتجاهات آراء أفراد العينة حول الأداء المالي	73
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج	74
خلاصة الفصل	80
خاتمة	82
قائمة المراجع	87
الملاحق	92

قائمة الجـــــــــداول

الرقم	الجـــدول	الصفحة
01	تصنيفات مقاييس الأداء	20
02	دراسات تربط بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي	51
03	مواصفات عينة الدراسة.	62
04	مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة .	64
05	تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح.	66
06	اتجاهات أفراد العينة على مستوي بعد أداء العملاء.	67
07	اتجاهات أفراد العينة على مستوى بعد أداء العمليات الداخلية.	68
08	اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى بعد أداء النمو والتعلم.	70
09	اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى بعد أداء البيئة والمجتمع.	71
10	اتجاهات أفراد العينة حول الأداء المالي.	72
11	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف ـ سمرنوف).	74
12	نتائج تحليل الانحدار لدور استخدام بعد العملاء على تقييم الأداء المالي.	74
13	نتائج تحليل الانحدار لدور استخدام بعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء المالي.	75
14	نتائج تحليل الانحدار لدور استخدام بعد النمو والتعلم على تقييم الأداء المالي.	76
15	نتائج تحليل الانحدار لدور استخدام بعد البيئة والمجتمع على تقييم الأداء المالي.	76
16	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية.	77
17	نتائج تحليل انحدار لدور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.	78

الرقم	الشكل	الصفحة
01	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية .	05
02	تحسين الإنتاجية .	06
03	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.	32
04	المعايير المتبعة للبدء في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن .	33
05	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن .	36
06	بعد العمليات الداخلية وسلاسل العرض.	37
07	هيكل بطاقة الأداء المتوازن.	40
08	العلاقة السببية بين المحاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن.	46
09	العلاقة التبادلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن.	47
10	ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن.	49
11	الهيكل التنظيمي لمركب ـ فرجيوة ـ	58
12	نموذج الدراسة.	60

الرقم	الملحق
01	أداة الدراسة الاستبانة .
02	قائمة بأسماء محكمين الاستبيان .
03	نتائج ومخرجات SPSS V21.

مقدمـــــــة

مع التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية وتزايد التحديات العالمية التي تواجه مؤسسات الأعمال اليوم والمتمثلة في المنافسة ونظم تكنولوجيا المعلومات وظهور الإدارة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة، تتزايد أهمية ودور الإدارة والمدراء في قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المرغوبة بكفاءة وفعالية، فمن أهم وأعمق التغيرات الحاصلة في الإدارة خلال العقود القليلة الماضية هو التركيز على الأداء في المؤسسات ومحاولة إيجاد منهجيات موثوقة لقياس هذا الأداء.

تكتسي عملية قياس الأداء في المؤسسات أهمية بالغة من اجل التوجيه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها وتنفيذها المثالي والفعال لإستراتجيتها، وهذا من اجل تطورها والمحافظة على استمراريتها، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم عليها المؤسسة في مجال الرقابة من اجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها.

وقد توصلت هذه الأبحاث إلى استخدام أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعني بمجالات مختلفة تم تجميعها في خمسة محاور رئيسية هي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازن".

إن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة والتوازن بين الموارد والأهداف. والتوازن بين المؤسسة وواقعها الاجتماعي. وبين القدرات والواجبات والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل.

وهكذا تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم محوري بين التوازن. أي لا يطغى جانب واحدة على جانب أخر في صياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المدى البعيد.

الإشكالية:

تعيش المؤسسات الجزائرية تغيرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة، حيث أصبح من الضروري إن تحسن هذه المؤسسات من أدائها من اجل البقاء و الاستمرار وهذا يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة. وحتى تعرف المؤسسات الجزائرية مدى تحقيقها لهذه الأهداف لابد من تقييمها مع ما كان مخطط له في البداية. وذلك باعتماد أدوات تساعد في عملية التقييم ومن بين أهم و احدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن.

بناءا على ما سبق فان إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية بمطاحن بني هارون فرجيوة ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن ؟
- ماهي أهم مؤشرات تقييم عملية الأداء المالي ؟

- ماهي معوقات تقييم عملية الأداء المالي ؟
- ماهي مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟

فرضيات الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الفرضيات التالية :

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:**

يكمن الهدف من تقييم الأداء في المؤسسة في التحقق من حسن استخدام مواردها؛

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:**

في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛

❖ **الفرضية الرئيسة الثالثة:**

هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي .

تتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي :

- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد العملاء على تقييم الأداء المالي .
- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء المالي .
- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد النمو والتعلم على تقييم الأداء المالي .
- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد البيئة و المجتمع على تقييم الأداء المالي .

أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاقتصادية نذكر منها على الخصوص:

1. الأسباب الموضوعية: وتتمثل في :

- حداثة الموضوع محل الدراسة، حيث يرجع ذلك إلى حداثة استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات؛
- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداء إستراتيجية في كثير من المؤسسات الجزائرية واعتماد مسيريها على الأدوات التقليدية .

2. الأسباب الشخصية: وتتمثل في :

- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على هذا الموضوع ؛
- تشخيص الأستاذ المؤطر للموضوع .

منهج الدراسة :

إن دراسة موضوع "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " بمتغيريه ومحاولة الربط بينهما يجعلنا نستخدم منهجين: **المنهج الوصفي** الذي يتم استخدامه في الجانب النظري لتوضيح المفاهيم الأساسية في الدراسة وبيان أهميتها وتأثيراتها من خلال الرجوع إلى الأدبيات المنشورة والمتعلقة بالموضوع، أما في الجانب استخدمنا **المنهج التحليلي** حيث قمنا بتحليل البيانات المجمعة من خلال استمارة استبيان وزعت على عينة في المؤسسة محل الدراسة للوقوف على آرائهم للدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.

حدود الدراسة:

❖ **الحدود المكانية للدراسة:** مؤسسة مطاحن بني هارون بفرجيوة –ميلة.

❖ **الحدود الزمنية للدراسة:**أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 01أفريل إلى غاية 15أفريل 2021 حيث تم نشر استبيان وتحصيل إجابات أفراد العينة.

❖ **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من الموظفين في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة.

الدراسات السابقة :

يمكننا إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع فيما يلي:

❖ دراسة **(دادن عبد الغني، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة الجزائر 2007، جاءت بعنوان قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاثاة المالية ـ حالة بورصتي الجزائر وباريس)** هدفت الدراسة إلى إعطاء بعدا آخر لمفهوم الأداء والتوسيع في دائرته فوصلت إلى نتيجة مفادها أن ساهم تطور النظرية المالية في شكل مباشر في إعادة صياغة أغلب المؤشرات وفق ما تمليه مقتضيات البيئة المعاصرة وعموما أخذت المؤشرات ثلاث أبعاد أساسية وهي: البعد المحاسبي، البعد المالي، البعد الاقتصادي، استفدنا من هذه الدراسة (مفهوم تقييم الأداء المالي، المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي).

❖ دراسة **(صالح بلاسكة، أطروحة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ـ سطيف2012، جاءت بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ـ دراسة حالة بعض المؤسسات)**، هدفت الدراسة إلى التطرق لمختلف جوانب ومتطلبات بطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامها في تقييم الإستراتيجية حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة في الانحرافات وزيادة التكاليف كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل لمؤسسة .

استفدنا من هذه الدراسة في معرفة أهم التغيرات التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن، وكذا أهدافها والتي تم التطرق لها في الجانب النظري.

- دراسة(**فاطمة رشدي سليم عوض، أطروحة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007،جاءت بعنوان تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية)**، هدفت الدراسة إلى التطرق إلى كل أساسيات نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC وكذلك مختلف مقاييس الأداء المتوازن.

استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري لمعرفة العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن وخصائصها.

- دراسة (**مريم شكري محمود نديم، أطروحة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2013، جاءت بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ـ دراسة إخبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته.

استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري حيث تطرقنا إلى مؤشرات الأداء المالي.

- دراسة **(عادل عيشي، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2001، جاءت بعنوان الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم)**، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وكذلك إبراز أهميته ومعرفة أثر الاستثمار في التكنولوجيا والمعلومات والاتصال على الأداء المالي للمؤسسة .

استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري حيث تطرقنا إلى نشأة الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة تبين وجود اختلاف في الدراسات المعروضة من قبل الباحثين وبين دراستنا الحالية، سنحاول وضع بعض النقاط التي تميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

ـ أغلب الدراسات السابقة تناولت بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع أما في الدراسة الحالية تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن متغير مستقل.

ـ أغلب الدراسات السابقة تناولت أربع أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن أما في دراستنا تم التطرق إلى بعد خامس وهو بعد البيئة والمجتمع .

ـ دمج البعد البيئي مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حققت التكامل والتوازن فيما بينها وكل بعد يكمل الآخر .

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

ـ استخدام استبيان كأداء للحصول على معلومات من المبحوثين محل الدراسة؛

ـ عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

أهداف الدراسة:

من خلال بحثنا هذا فإننا نسعى لتحقيق مجموعة الأهداف التالية :

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال ؛
- تقديم خطوات عملية لتبني واستعمال بطاقة الأداء المتوازن ؛
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اقتصادية من اجل الحصول على النتائج التي تساعدنا على اتخاذ القرارات السليمة .
- إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى. فهي تقيس الأداء في خمسة مجالات: المالي، الزبائن، الأنظمة، التعليم التنظيمي، البيئة .

هيكلة البحث:

من اجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضية سنقوم بتقسيم الدراسة إلى:

مقدمة: نبرز فيها الإشكالية، الفرضيات، المنهج المتبع في الدراسة ثم ثلاثة فصول أساسية تتمثل في:

الفصل الأول: حيث سنتناول فيه من خلاله مدخل نظري لتقييم الأداء المالي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سنتناول ضمن صفحات المبحث الأول ماهية الأداء المالي. مفهومه، أهميته، مؤشراته. أما المبحث الثاني سيخصص لعرض تقييم الأداء المالي من خلال إبراز أهم مزاياه وأهدافه وأهميته ومجالاته. أما المبحث الثالث أعد للتعرف على خطوات تقييم عملية الأداء المالي والمتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي وذكر صعوبات تطبيق عملية تقييم الأداء المالي .

الفصل الثاني: سنقوم من خلاله دراسة بطاقة الأداء المتوازن، حيث يشمل هذا الفصل أيضا على ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه ماهية بطاقة الأداء المتوازن والمبحث الثاني الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن ووظائفها، أما المبحث الثالث يدرس العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء المالي .

الفصل الثالث: يتمثل في دراسة حالة مطاحن بني هارون بـ فرجيوة ولاية ميلة وأخيرا سنعرض خاتمة نبرز فيها نتائج الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وأفاق الدراسة.

خاتمة : حوصلة لمختلف نتائج الدراسة وأهم التوصيات والاقتراحات.

صعوبات البحث:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها ما يلي :

- عدم التمكن من اللغات الأجنبية لترجمة بعض الكتب ؛
- ضيق الوقت المحدد لإنجاز المذكرة ؛
- نقص التعاون من طرف المؤسسة حيث اتسمت بعض الإجابات بالغموض والسطحية وعدم الدقة ؛
- عدم تبني مؤسسة مطاحن بني هارون بطاقة الأداء المتوازن .

الفصل الأول :

مدخل نظري

لتقييم الأداء

المـــــــالي

تمهيد:

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

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

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

وقصد التعرف على مفهوم تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. ارتأينا إلى توضيح المفاهيم والمسميات المتعلقة به من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مباحث :

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي؛

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي؛

المبحث الثالث: الخطوات والمتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء المالي، وهذا ما يساعد على قياس نشاط المؤسسة وتحسين أدائها. وسنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة الأداء المالي ومفهومه وأنواعه وكذلك العوامل المؤثرة فيه كما سنتطرق أيضا إلى مؤشرات الأداء المالي .

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الأداء المالي

أولا: نشأة الأداء المالي :

يعود أول ظهور لكلمة أداء(performance) إلى حوالي 1300م وهي مشتقة من الفعل (parfument) وهوا مصطلح إنجليزي الأصل، ليظهر بعد ذلك لحوالي سبعين سنة بالكتابة الآتية performe استنادا إلى اللغة اللاتينية من الفعل (parfornir)[1].

لقد كان معنى كلمة أداء في ذلك الوقت جد بسيط " تأدية عمل "ولكن اللغة الإنجليزية هي [1] التي أعطت لهم معنى واضح ومحدد (to perform) بمعنى انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بنجاح أي " نجاح العمل"، حتى تطورت استعمالاته وبالتالي معانيه.

لقد تطور معنى الأداء المالي عبر الزمن نتيجة للمتغيرات التي لازالت إلى يومنا هذا تحدث في المؤسسة ومحيطها إلا انه لا يمكن الاختلاف رغم هذه المتغيرات. [2]

ثانيا: مفهوم الأداء المالي:

التعريف الأول:يمكن تعريف الأداء المالي بأنه البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.

التعريف الثاني:وهناك من يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وفي تعريف آخر: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.[3]

من التعاريف سالفة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء" بأنه قدرة المؤسسة على تنظيم استغلال مواردها المتاحة بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها المسيطرة بكفاءة وفعالية "

من التعاريف السابقة يمكن تلخيص أهم خصائص الأداء فيما يلي:

يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين ؛

يساعد على ترجمة النتائج أو تكميلها ؛

يعتبر أداء لقياس المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

---

[1] عادل عيشي ، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2001 ، 2002 ، ص 02

[2] عنادي الحسين ، فلاح حسين ، **الإدارة الإستراتجية** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ، 2000 ، ص 231

[3] عبد الحسن توفيق ، تقييم الأداء ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998 ، ص 3.

مفاهيم أخرى متعلقة بالأداء المالي:

غالبا ما يختلط مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية لذلك سنحاول تبيان معنى كل مصطلح.

1. الكفاءة والفعالية:

إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية المواد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وكمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصاد العمل، فكلما كانت المدخلات أقل كانت والمخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن كفاءة الأداء .

وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات

أما الفعالية فهي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.

وتحسب بالعلاقة التالية:[2]

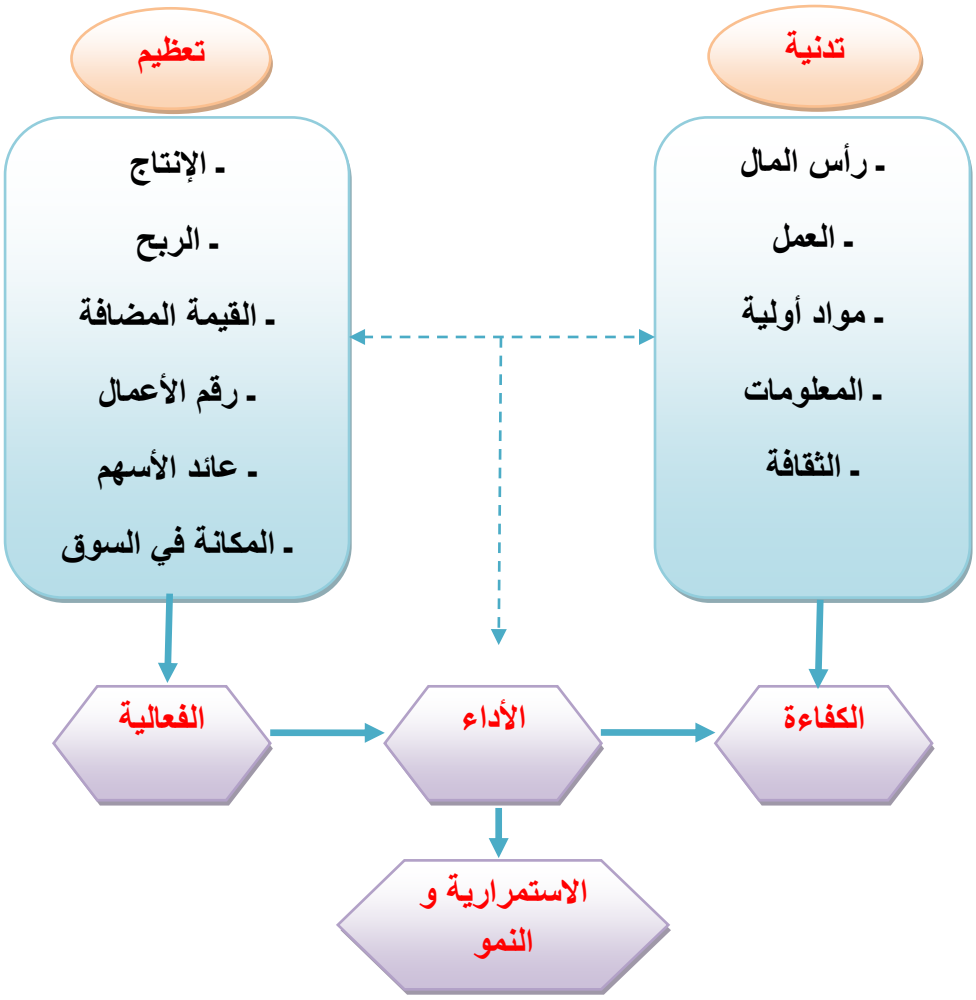
الفعالية =الإنجاز المحقق /الإنجاز المحدد

والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستفادة في سبيل الحصول عليها وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

[1] نبيل إبراهيم محمود، **تحليل المتغيرات الاقتصادية وكفاءات التغيير التقني العمل ورأس المال**، الطبعة الأولى، دار البداية، مصر، 2008، ص20.

[2] أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي**، دار وائل النشر، عمان، الأردن، 2005، الطبعة الثانية، ص19.

الشكل رقم (1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



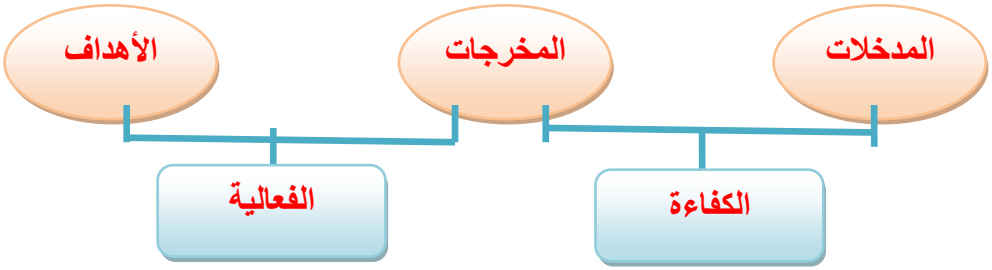
المصدر: عبد المليك مزهود، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة علوم الإنسانية، المجلد الأول، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005، ص 88.

2. الإنتاجية:

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

[1] أحمد شاكر العسكري، **مرجع سبق ذكره**،ص20.

الشكل رقم (2): تحسين الإنتاجية



المصدر: جميل جريسان، **موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 101.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

أولا: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، المصدر، والطبيعة.

حسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:[1]

- **الأداء الكلي**: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي أيطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرار، الشمولية، النمو،...
- **الأداء الجزئي**: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوي الأنظمة الفعلية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد عليها لتقييم عناصر المؤسسة ويمكن أن يأخذ الأنواع التالية:
  - ✓ **الأداء التسويقي**: تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط، تنفيذ، متابعة، تطوير، تسعير، ترويج السلع والخدمات تخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمنظمات والمجتمع.
  - ✓ **الأداء الإنتاجي**: يسعى نظام الإنتاج إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
  - ✓ **الأداء التمويلي**: يتمثل أداء الوظيفة التمويلية على مستوى المؤسسة في الحصول على الأموال المطلوبة، بالقدر المناسب والوقت المناسب وتقرير استخدامها بشكل كفؤ وفعال، وذلك للوصول

[1] علاء السالمي ، **تطوير الأداء وتجديد المنظمات**،دار قباء لنشر والتوزيع ،القاهرة ،1988، ص65

إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة، ويتطلب تقييم الأداء المالي تقييم كل من السيولة وهيكل التمويل. ..الخ.

- ✓ **أداء وظيفة المشتريات:** وظيفة المشتريات هي أهميتها في مختلف مكونات الأداء من التكلفة إلى الجودة (النوعية)، الوقت. ..الخ.
- ✓ **أداء الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري من العناصر الأساسية للعملية الإنتاجية بعد المواد الأولية، حيث لابد من عمليات الفحص وتمحيص للموارد البشرية المستخدمة في العملية الإنتاجية من حيث النوع والكم.[1]

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عوامل عديدة ومتنوعة من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسات، حيث تعود دراستها وتحليلها أمرا ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، إذ أن هناك توليفة من العوامل تكون فعالة في موقف معين من دونها في مواقف أخرى ومن أهم العوامل سنعرض ما يلي:

1. **العوامل الاقتصادية:** تعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على الأداء، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف عوامل ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تنقسم إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية لدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة. ..الخ، وأخرى قطاعية كالأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع.[2]
2. **العوامل الثقافية:** إن ثقافة المؤسسة ليس حديث النشأة، حيث يمكن تعريفها على أنها مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختبارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة، وثقافة المؤسسة قد تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل، كما أنه على المؤسسة أن تنفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة وتتبادل معها الآراء لأن مقارنة المؤسسة لثقافاتها مع ثقافات المؤسسات الأخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات مع مقارنة الاستراتيجيات مع بعضها إذن ثقافة المؤسسة هي مهد الأداء.
3. **العوامل التكنولوجية والإبداع:** على غرار مختلف العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية والتي نذكر منها: المعرفة العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية وغيرها. أصبحت رهنا أساسيا للأداء، لأن نوعية التكنولوجية التي نستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض وتضخيم حجم التكاليف، وبالتالي

[1] لسعيد بريش ، نعيمة يحياوي ،**أهمية التكامل بين أدوات المراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها** ، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز لمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،22،23 نوفمبر 2011 ، ص298.

[2] عادل عيشي ،**مرجع سبق ذكره** ، ص14 .

لابد من متابعتها والتنبؤ بها، وتقييمها لتحديد أثارها سواء بالنسبة لصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها.

4. **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وتتكون من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية النقدية الخارجية، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وراء المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات.

وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية: [1]

- ❖ السياسة الخارجية للدولة ؛
- ❖ مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي ؛
- ❖ وضوح الأهداف على المستوى الاقتصادي الوطني ؛
- ❖ مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

كما لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية فحسب، بل يجب عليها كذلك التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية وإن كان ذلك ليس من السهل، خاصة ففي الدول النامية. ويمكن استخلاص درجة تدخل الدولة هي معيار للأداء وكلما منحت المنظمات درجة أكبر من الاستقلالية و الحرية في اختيار أساليب التسيير، كلما دل على فرص جديدة للرفع الأداء.

المطلب الثالث: المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي:

إن الحديث عن موضوع تقييم الأداء المالي للمؤسسة ومعاييره، لا يتوقف عند تحديد المفاهيم المتعلقة بيه، بل يتعدى إلى دائرة أوسع تسلط الضوء على الدور الذي تلعبه هذه المعايير في تقييم الأداء المالي والذي يتضح من خلال المؤشرات المالية التي تعكس بشكل كاف وواف على مستوى تقييم الأداء المالي، ومعرفة مختلف الصعوبات التي تواجهها.

سيتم عرض المؤشرات المالية التي تساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ونذكر منها ما يلي: [2]

أولا: الميزانية المالية:

هي عبارة عن جدول يتضمن جانبين، جانب الأصول، جانب الخصوم، وتترتب الأصول حسب مبدأ السيولة ودرجة السنوية، وترتب الخصوم حسب تاريخ الاستحقاق ومبدأ السنوية.

وهناك نوع أحر من الميزانية ويعرف **بالميزانية المختصرة** وهي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدأ الإستحقاقية (الخصوم)، والسيولة(الأصول)، ويراعى في عملية التقييم التجانس بين عناصر كل مجموعة، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل.

ثانيا: التحليل بواسطة النسب المالية:

[1] عادل عيشي ،**مرجع سبق ذكره** ، ص15 .

[2] عبد الحسن توفيق ، تقييم الأداء،**مرجع سبق ذكره**،ص45.

أسلوب النسب المالية هوا دراسة العلاقة بين القوائم المالية، ثم تفسير مدلول تلك العلاقة من خلال مقارنتها مع النسب المعيارية المتعارف عليها بين المحللين الماليين أو السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة كما يطلق عليها النماذج المعيارية أو القياسية، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النسب المالية التي تساعد على تقديم الوضع المالي للمؤسسة وتحليله ومن أهم هذه النسب نجد:[1]

1) نسبة السيولة المختصرة: تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة على المدى القصير وذلك عن طريق أبعاد المخاطر التجارية التي تؤثر على المخزونات وتحسب كما يلي:

نسبة السيولة المختصرة=(الأصول قصيرة الأجل – المخزونات) / القروض قصيرة الأجل

2) نسبة السيولة الفورية: تقيس هذه النسبة قدرة السداد للمؤسسة وذلك عن طريق استعمال المحزون النقدي المتاح، وذلك دون أن تكون هناك ضرورة لتصفية أو بيع المخزونات والذمم المالية في المدى القصير، أو بعبارة أخرى تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من ومجوداتها على سداد ديونها وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة الفورية = النقدية / القروض قصيرة الأجل

3) نسب السيولة: تشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها التجارية عندما يحين معاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتتحول النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

تهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة عناصره، والهدف الرئيسي لتحليل هذه النسب هوا الحكم على مقدرة المؤسسة مقابلة التزاماتها وتدخل ضمن هذه المجموعة عدة أنواع من النسب أهمها: [2]

3. 1. السيولة العامة: تعبر هذه النسبة على الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل وتحسب كما يلي:

نسبة السيولة العامة = الأصول طويلة الأجل / الخصوم قصيرة الأجل

3. 2. النسب قابلية السداد: تقيس هذه النسبة مدى تمويل المؤسسة لأصولها من خلال الاقتراض وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة قابلية السداد = مجموع الأصول / مجموع الديون

[1] حسن لبيهي، **التحكم المالي في المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004، ص39.

[2] أحمد عطا الله القطانين، **التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)** ، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص167.

4) نسب النشاط: تقيس الكفاءة التي تستخدم فيها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الاهتمام والربحية للمؤسسة على المدى بعيد.

5) نسب التمويل والاستقلالية: تعبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على مختلف المصادر للتمويل سواء داخلية أو خارجية ومن أهم هذه النسب نجد:

5 .1. نسب التمويل الذاتي: توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسب التمويل الذاتي = الأصول الخاصة /الأصول الثابتة

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية.

5 .2 . نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة من دائنيها وتحسب العلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية = الأموال الخاصة /مجموع الديون

عادة ما يفضل الماليين أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1. 2 إذا كانت كذلك فإن البنك يوافق على اقتراض المؤسسة.

3.5 . نسبة التمويل الخارجي: تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون / مجموع الخصوم

كلما قلت هذه النسبة زادت قدرة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

6) نسب المردودية: تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد ومن أهم هذه النسب نجد:[1]

6. 1. المردودية المالية: تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة وتحسب بالعلاقة الآتية:

نسبة المردودية المالية = النتيجة الصافية /الأموال الخاصة

من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تواجه المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة إلى ذلك.

[1] سعد صادق البحيري، **إدارة توازن الأداء** ،دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2004، ص295.

6. 2. المردودية الاقتصادية: تعبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

6. 3. المردودية التجارية: تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة نتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة على رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج

لا يتوقف استعمال هذه النسبة على دراسة المؤسسة ذاتها فقط، إنما تتسع إلى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع لأن ضعف هذه النسبة أمام المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

ثالثا: التوازن المالي:

إن الإدارة المالية في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها من جهة وتمويل استثماراتها من جهة أخرى.

1) **رأس المال العامل:** يعتبر رأس المال العامل أفضل المؤشرات المالية التي تبين مدى احترام قاعدة التوازن المالي.

1.1. تعريف رأس المال العامل: هو جزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة، وذلك لمواجهة تذبذبات دورة الاستغلال، وهو عبارة عن هامش الأمان. ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين هما: [1]

من أعلى الميزانية رأس المال العامل = الأموال الدائمة –الأصول الثابتة

من أسفل الميزانيةرأس المال العامل =الأصول المتداولة – ديون قصيرة الأجل

1. 2. أنواع رأس المال العامل: عموما هناك 3 أنواع لرأس المال العامل وهي كالتالي: [2]

- **رأس المال العامل الخاص:** هوا المقدار الإضافي من الأموال الخاصة الموجهة أو التي تسمح بتمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

[1] منير شاكر وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص122.

[2] ناصر دادي عدون ،**التحليل المالي** ،دار البحث للطباعة والنشر ،.الجزائر ،1990، ص45.

- **رأس المال العامل الإجمالي:** يقصد به مجموع الأصول المتداولة التي يتكلف بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

- **رأس المال العامل الأجنبي:** هوا ذلك الجزء من الأموال الخارجية التي تستعملها المؤسسة في تمويل أصولها ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

1. 3. التفسير المالي رأس المال العامل:

يمكن تقديم التفسير المالي لرأس المال العامل كما يلي:

- **رأس المال العامل الموجب:** في هذه الحالة يمكن ملاحظة أن هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات قصيرة الأجل تدل على وجود هامش أمان لدى المؤسسة، وهي وضعية مناسبة بالنسبة للمؤسسة وهوا مؤشر إيجابي يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها، كما يدل على أن المؤسسة تمول استثماراتها للأموال الدائمة.
- **رأس المال العامل المعدوم:** أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة، وهي حالة نادرة الحدوث لعدم إمكانية المطابقة بين السيولة والالتزامات لمدة طويلة، وهي حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض.
- **رأس المال العامل السالب:** معناه أن المؤسسة تعرف صعوبات مالية في الأجل القصير، لأنها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها عند مواعيد استحقاقها، وبالتالي عليها اتخاذ قرارات تصحيحية لتحقيق الاستقرار المالي.

2) احتياجات رأس المال العامل: هوا المؤشر الثاني من مؤشرات التوازن المالي ويرتبط أساسا بدورة الاستغلال.

2. 1. تعريف احتياجات رأس المال العامل: هي قسط أو جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشر بدورة الاستغلال التي تعطي من طرف الموارد الدورية.

2. 2. حساب احتياجات رأس المال العامل: يمكن حساب رأس المال العامل بطريقين هما:[1]

أ. على مستوى دورة الاستغلال:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل – موارد التمويل +رصيد العمليات

ب . على مستوى الميزانية:

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**،ص50.

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) – (ديون قصيرة الأجل + السلفات المصرفية)

2 ـ3. تغيرات احتياجات رأس المال العامل: تتمثل احتياجات رأس المال العامل فيما يلي: [1]

- **احتياجات رأس المال العامل الموجب:** هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد عن السنة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة، وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل، مما يتوجب وجود رأس المال العامل موجب لتغطية العجز.
- **احتياجات رأس المال العامل السالب:** هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية جيدة.
- **احتياجات رأس المال العامل المعدومة:** وعندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة مع الاستقلال الأمثل للموارد.

3) الخزينة: يمكن تعريف الخزينة بأنها محصلة بالتدفقات النقدية الخارجة والداخلة من وإلى المؤسسة في لحضه معينة.

3. 1. حساب الخزينة: يمكن حساب الخزينة بطريقتين هما:

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

من خلال العلاقة نلاحظ أن الخزينة ترتبط برأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

3. 2. أوضاع الخزينة: يمكن التمييز بين ثلاث وأنواع للخزينة:[2]

- **الخزينة الموجبة:** هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يضم الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة، لذلك ينبغي على المؤسسة استعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيرة الأجل وتحويلها إلى استثمارات.
- **الخزينة السالبة:** نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، إلا أن المؤسسة تفتقر إلى أموال تمول بها عملية الاستغلال، فتلجأ إلى اقتراض قصير الأجل هذه الوضعية تعني رأس المال العامل لا يغطي جزء من احتياجات الدورة وهذا ما يسبب اختلال الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.
- **الخزينة المعدومة:** إذا كانت الخزينة معدومة هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياجات رأس المال العامل، وهذه الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط وتبذير في الأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

[1] حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية** ، دار الوراق للنشر والتوزيع،2006 ،ص20 .
[2] **مرجع نفسه**،ص25.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم خاصة بتقييم الأداء المالي وخصائصه في المطلب الأول أما في المطلب الثاني يتحدث عن أهمية عملية تقييم الأداء المالي و مجالاته، أما المطلب الثالث فتحدثنا عن أهداف عملية تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي ومزاياه

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي:

يمكن إعطاء التعاريف التالية لعميلة تقييم الأداء المالي:

التعريف الأول: يقصد بتقييم الأداء المالي لمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة المؤسسة) ومدى إشباع منافع ورغبات أطراف مختلفة، أي أن تقييم الأداء المالي هوا قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا.[1]

التعريف الثاني: يعتبر تقييم الأداء المالي جزء من العمل الإداري المتواصل والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية وطبقا لمعايير الفنية والاقتصادية المحددة.[2]

حيث أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المؤسسة وقفا للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي التي تقوم على الأداء الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة.[3]

استنادا لما سبق يمكن تعريف عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية الفحص الدقيق للأداء المالي المحقق من طرف المؤسسة الاقتصادية خلال سنة مالية واحدة أو عدة سنوات ومعرفة ما إذا تم تحقيق ما كان مرجوا ومخططا له في البداية، وهو عملية قياس وتشخيص وتقويم الوضع المالي أو الأداء المالي للمؤسسة، أي عملية اكتشاف الانحرافات المتسببة في النتائج السلبية، ومحاولة معالجة هذه النتائج بطرق معينة وتجنب الانحرافات مستقبلا، وأيضا اكتشاف نقاط القوة وتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف وتجنبها، كل هذا يبين لنا بأن عملية تقييم الأداء المالي هي عملية توجه إلى الأداء المالي للمؤسسة إلى التحسين المستمر وإلى الأفضل دائما، ومن وجهة نظرنا نرى أن المؤسسة التي لا تتبع هذه العملية من المتوقع إن لم نقل من المؤكد سوف لن تستمر.

---

[1] دادن عبد الغني ،**قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية** ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، الجزائر، عدد 4 ،2006 ، ص14 .

[2] بوشاشي بوعلام ، **المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال** ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،1997، ص85.

[3] السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة** ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،2000 ، ص 38 .

ثانيا: مزايا عملية تقييم الأداء المالي

لكي يحقق النظام تقييم الأداء المالي أهدافه لابد أن تتوافر فيه جملة من الخصائص تتمثل في:[1]

- ✓ **الاستمرارية:** ويتم التقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار إرشادات وتوجيهات ؛
- ✓ **المرونة:** لابد أن يتسم التقييم المالي بالمرونة وذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات وحسب الوضع القائم ؛
- ✓ **التطوير:** يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الأداء المالي وإعطاءها المعلومات اللازمة ؛
- ✓ **الاقتصاد:** التقييم بأقل تكلفة ؛
- ✓ **التطبيق:** مدى استخدامه بكفاءة ويسر في التنفيذ ؛
- ✓ **القبول:** أن يكون مقبول من جهة المستخدمين ومدى تفهم لاستخدامه ومصداقيته وصلاحيته.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي ومجالاته

أولا: أهمية عملية تقييم الأداء المالي

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي في مساعدة الإدارة المالية على تحقيق الأعراض التالية: [2]

- ✓ تقييم نشاط المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ويتم ذلك عن طريق:
  - تقييم نتيجة نشاط المؤسسة من حيث الربح والخسارة خلال فترة أو فترات مالية معينة ؛
  - تقييم المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية في تاريخ معين ؛
  - مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع المخطط لها وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها ؛
- ✓ يساعد تقييم الأداء المالي للإدارة المالية في رسم أهدافها وبالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة ؛
- ✓ يساعد الأداء المالي الإدارة المالية في عملية الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات حيال حدوثها ؛
- ✓ يساعد تقييم الأداء المالي المؤسسة في إعطاء صورة عن علاقتها مع المؤسسات الأخرى؛
- ✓ تتعرض الكثير من المؤسسات إلى الفشل وهذا نتيجة لسوء تسيير الإدارة المالية، ويأتي دور تقييم الأداء المالي لدراسة هذه المشاكل وتقديم النصح والإرشاد ومعالجتها

حيث يعتبر موضوع التقييم المالي للمشروعات أحد أهم فروع التحليل المالي، وهو جزء من دراسة الجدوى الاقتصادية لتقدير احتمالات نحاج فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي، وذلك في ضوء قدرة المشروع أو الفكرة الاستثمارية على تحقيق أهداف معينة للمستثمر.

ويتمثل الغرض الأساسي للتقييم المالي في توجيه القرار الاستثماري ليكون قرارا رشيدا مستندا على الأسس العلمية ومبنيا على صلاحية المشروع من جانبه المالي.

[1] سعيد بن عامر، **الإدارة والتحديات التغيير**، مركز وايدسيرفكس للاستثمارات والتطوير الإداري ، مصر ، 2001، ص ص 465، 466.

[2] فهمي مصطفى الشيخ ،**التحليل المالي** ، رام الله ، فلسطين ، الطبعة الأولى ، 2008، ص ص، 106،107.

وتقوم الدراسة المالية بتحديد قدرة المستثمر على تمويل رأس المال اللازم لبدء التنفيذ وتجهيز الطاقة الإنتاجية والتسويقية للمشروع، وتشمل الدراسة على معلومات حول توقيت الحاجة إلى السيولة النقدية ومدى التوازن بين النفقات المطلوبة لشراء الأصول والمستلزمات ودفع التكاليف المختلفة وبين رأس المال والمتوفر، كما تشتمل على دراسة هيكل رأس المال ووضع التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية، ووضع خطة التمويل خلال مرحلتي التشييد والتشغيل.

وتعود أهمية التقييم المالي و دراسة الجدوى المالية إلى عدة أسباب منها: [1]

1. تحديد الأفضلية النسبية التي تتمتع بها الفرص الاستثمارية المتاحة بما يتفق مع مفهوم الربحية التجارية، واختيار الفرصة التي تحقق هدف المستثمر.
2. إنها وسيلة عملية لمساعدة المستثمرين على اتخاذ القرار للاستثمار في مشروع معين، وبقدر محدد من رأس المال يتناسب مع إمكاناتهم في ظل مستوى محدد من المخاطر.
3. وسيلة عملية لإقناع الدائنين بتقديم وسائل التمويل المناسبة وبالشروط الملائمة.
4. وسيلة عملية وعلمية لتقييم المشروعات المقترحة موضوع الدراسة وفقا لمعايير مالية واقتصادية موضوعية بعيدة قدر الإمكان عن التقييمات الشخصية والعشوائية.

ثانيا: مجالات التقييم المالي:

إن مجالات التقييم المالي تتضمن:

1. المشروعات الجديدة: مثل إنشاء وتأسيس شركات جديدة، مشروع في منطقة جديدة؛
2. مشروعات التوسع الاستثماري: مثل إنشاء فرع جديد أو إضافة نشاط جديد؛
3. مشروعات الإحلال أو الاستبدال: مثل إحلال الآلات الحالية بأخرى جديدة، ومشاريع الاندماج؛
4. مشروعات التطوير: مثل تطوير منتج حالي بإضافة وظائف جديدة له.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي ومراحله

أولا: أهداف تقييم الأداء المالي

تتمثل أهداف تقييم الأداء المالي فيما يلي:[2]

- ✓ الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية إجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع إجراءات التصحيحية اللازمة ؛
- ✓ تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمالها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هوا مطلوب ؛
- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة لتحقيق عوائد أكبر بأقل تكلفة ؛

[1] فهمي مصطفى الشيخ ،**مرجع سبق ذكره،ص** 107.

[2] سارة باحو ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور جدول تدفقات الخزينة** ، دراسة حالة شركة الرمال البلاستيك ، مذكرة ما ستر غير منشورة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2010 ، ص 17 .

- ✓ الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الشركة، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها لتصحيحها.
- ✓ تمديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط وذلك من خلال قياس أعمال كل قسم من أقسام وتمديد إنجازاتها سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء المالي

تتم العملية وفق لمجموعة من خطوات تتمثل فيما يلي:[1]

- ✓ جمع البيانات والمعلومات الإحصائية وتحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية ؛
- ✓ إجراء عملية التقييم باستخدام النسب والمعايير اللازمة للنشاط الذي تمارسها لمؤسسة ؛
- ✓ اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم ؛
- ✓ تحديد المسؤوليات ومتابعة عمليات تصحيح الانحرافات.

[1] سارة باحو ، **نفس المرجع**،ص 283.

المبحث الثالث: الخطوات والمتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي

سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب أساسية، حيث يتمحور كل مطلب على الخطوات والمتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي والمعوقات التي تقف أمام تطبيق هذه العملية.

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي في الخطوات التالية:[1]

- ✓ الحصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل وإعداد الموازنات والقوائم المالية السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة ؛
- ✓ احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي ؛
- ✓ دراسة وتقييم النسب وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفرقات ومواطن الضعف للأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع ؛
- ✓ وضع التوصيات اللازمة الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفرقات وأثرها على المؤسسة للتعامل معها ومعالجتها.

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي:

إن عملية تقييم الأداء المالي لا تتم بصفة عشوائية بل يسند إلى مجموعة متطلبات يمكن تلخيصها فيما يلي: [2]

- ✓ **ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة:** إذ يجب تحديد الأهداف والخطط تحديدا واضحا حيث يمكن التحقق من أداء المسئولين، كما يتم توقع الأداء اللازم لتحقيق تلك النتائج ليصبح على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف ؛
- ✓ **ضرورة وجود معايير واضحة للأداء:** يعتبر تحديد المعايير محور أساسي في عملية تقييم الأداء المالي، إذ يجب أن تكون المعايير واضحة، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد على إنجاز عمله، وتحديد الأداء المطلوب منه، كما يساعد المسئولين في عملية الرقابة والتقييم بناءا على الأسس والمعايير المحددة ؛
- ✓ **ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات:** يعتمد تقييم الأداء علو ضرورة توافر البيانات التفصيلية والسليمة وفي الوقت المناسب، حيث يستند المدراء عند مقارناتهم إلى المعلومات الموجودة في القوائم المالية والتي تلخص النتائج الفعلية، ولن يتحقق الأداء الجيد إلا بتوفر نظام سليم للمعلومات ؛
- ✓ **يجب أن يكون تقييم الأداء مستمرا:** ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة، بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة على فترات قصيرة لتحديد الانحرافات وتصحيحها وتداركها في المستقبل، حيث يوجد بعض مراكز

[1] محمد محمود الخطيب ،**الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر ، 2010 ، ص ص ، 51 ، 52 .

[2] دادن عبد الغني ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 310 .

المسؤولية في إطار المؤسسة الاقتصادية أكثر حساسية أي تخضع لتغيرات سريعة ذات أثر وبالتالي يتطلب الأمر تتبعها وتقييمها على فترات قصيرة جدا ؛

- ✓ **التكامل مع العملية الإدارية:** إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامل مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتتمثل فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تعتبر معايير لتقييم، أما التكامل مع اتخاذ القرارات يعني توفر المعلومة اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرارات وليس بعده ؛
- ✓ **يجب أن يؤدي تقييم الأداء إلى تحسينه:** يستلزم الأمر أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء، وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء المالي ويتحقق ذلك بتوفر بعض الشروط منها:

- يجب أن يكون الهدف من التقييم الأداء ليس فقط كشف أوجه الخلل والانحرافات وإنما أيضا يؤدي إلى معرفة أسبابها والوصول إلى علاجها ؛
- تكامل عملية تقييم الأداء مع أنواع الرقابة الأخرى مثل: الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية ؛
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء بسيطا، والاكتفاء بأقل عدد من المعايير والمؤشرات التي يتم بها معرفة الأداء الفعلي ؛
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء واضحا ومعروفا للمؤسسة الاقتصادية أو مراكز
- المسؤولية.

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق عملية تقييم الأداء المالي وقياسه

أولا: صعوبات قياس الأداء

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المنظمة أن لا تدع أيا من هذه الأخطاء يشكل عائقا في نظام القياس لديها.

وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي: [1]

. جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها ؛

. تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضا العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيريها ؛

. الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم اعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة ؛

[1] حمزة محمود الزبيدي،**مرجع سبق ذكره**، ص 35.

. كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على معلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط ؛

. إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى ل جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي؛

. وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة ؛

. عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة ؛

. قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية ؛

. عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.

ويمكن تصنيف معايير الأداء حسب ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم (1): تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل.

ثانيا: صعوبات تقييم الأداء المالي:

تواجه عمليات تقييم الأداء المالي كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين تقييم الأداء المالي الدقيق وتتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء المالي خاصة وأن لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، وعموما تتمثل الصعوبات في:

- ✓ الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي ؛
- ✓ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها ؛
- ✓ الصوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي بهدف تقييمه ؛
- ✓ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقياس بقياس الأداء المالي وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن تقييم الأداء المالي يعتبر واحد من أهم الموضوعات التي نتناولها للدراسة الاقتصادية للمؤسسة، وتقييم الأداء المالي أحد أهم فروع التحليل المالي وهو جزء من دراسة الجدوى الاقتصادية بحيث لا يخرج في جوهره عن الدراسة التفصيلية للبيانات المالية وآثار التساؤلات حول مدلولات هذه البيانات للأرقام التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية والبيعية والإنتاجية...الخ، والتي تعمل المؤسسة في إطارها، فيتم في المستقبل تدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف، وقد تعاظمت أهمية تقييم الأداء المالي بمرور الأيام بسبب اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى مطالبة بعض الجهات الاستفادة من نتائج هذه العملية بالإضافة أيضا يقوم بتقييم نشاط المؤسسة بشكل عام ويتم ذلك عن طريق تقييم نتيجة نشاط المؤسسة من حيث الربح والخسارة خلال فترة أو فترات مالية معينة كما يساعد تقييم الأداء المالي في إعطاء صورة عن علاقتها مع المؤسسات الأخرى، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الخطوات الأساسية التي توضح كيفية عملية تقييم الأداء وذلك بالاعتماد على خمس أبعاد مختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) وليس الأداء المالي فقط في تقييم الأداء الشامل.

الفصل الثاني :

أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

طبقت الطرق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار واقتصرت عملية التقييم على المعايير المالية، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريع، بل أصبحت عائق أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغير.

وتوصل هذه الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعني مجالات مختلفة تم تجميعها في خمسة محاور رئيسية هي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازن" وبغية إثراء موضوع بطاقة الأداء المتوازن من جانبه النظري، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتمحور حول التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ووظائفها، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي.

المبحث الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد الطبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات، واتسام البيئات التي تتواجد فيها المؤسسات بعدم الاستقرار والإثبات وازدياد حدة المنافسة تطلب الأمر من المؤسسات الاهتمام الشمولي بالعمل لأن مقاييس المالية وحدها غير كافية فلابد من مقاييس أخرى تكملها للتغيير من هذه الشمولية، فهذه المقاييس واجهت انتقادا واسعا نتيجة لمالها من قصور.

المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة إلى مجموعة من التغيرات استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه التغييرات، ومن أبرز وأهم هذه التغيرات نذكر منها ما يلي:[1]

- زيادة حدة المنافسة على المستوين المحلي والدولي، وظهور ثروات تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛

- ظهور تغييرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط فروع ظروف المنافسة الشديدة حيث أصبحت العميل هدفها الأساسي؛

- تركيز المقاييس التقليدية عن النتائج في الأجل القصير وبالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميته البالغة.

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

في بداية 1983 كتب(robert kaplan)عن كيفية قياس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان "relevant loss" لكل(janshon و kaplan)، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن باتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.[2]

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركةanologdevices عام 1987 حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء،ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل،جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة

[1] صالح بلاسكة، **قابلية تطليق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011-2012، ص 40.

[2] عبد الرحيم محمد الرحيم محمد "**قياس الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسساتي لمنظمة العربية لتنمية الإدارة**، أعمال المؤتمرات، ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، فيفري 2007، ص 21.

إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من (Norton &kaplon)حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة القياس، حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة، الحاضر والماضي والمستقبل.

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات أين قام(herbertsimon) ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.[1]

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وخصائصها:

أولا:تعريف بطاقة الأداء المتوازن

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

التعريف الأول: تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.[2]

التعريف الثاني: عرفها كل من (D.NORTON &R.RAPLAN) بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات للتتبع الترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة".[3]

التعريف الثالث: بطاقة الأداء المتوازن هي: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلال تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".[4]

من التعاريف السابقة، نستنتج بأن بطاقة الأداء المتوازن هي:

---

[1] طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس،" **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص 143-145.

[2] محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن**، الطبعة الأولي، عمان، الأردن، 2015، ص257.

[3] محمد اليماني، **بطاقة الأداء المتوازن**، الرياض، موقع : http/www.yamany.info/Artiles.html، تاريخ الاطلاع: 5جوان 2021، 14:45.

[4] **نفس المرجع السابق** ص 73.

- بأنها نظام إداري يعمل على نشر رؤية وإستراتيجية المؤسسة؛

- تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات وأفعال؛

- تعتبر تقنية تقييم ورقابة إستراتيجية و عملياتية من خلال تحقيق التوازن بين مؤشرات مالية وغير مالية.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

هناك مجموعة من الخصائص تميز هذا النظام عن الأنظمة الأخرى، نذكر منها:[1]

- الارتباط بالإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في خمس مجموعات تشكل أساسا عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛

- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذا تقييم محركات الأداء (تصور مستقل) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛

- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛

- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أبعاد تشكل تقييما متكاملا فيما بينهما وهذه الأبعاد هي البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم، وبعد البيئة؛

- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛

- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن: هي إطار متكامل الأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة ولقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛

- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛

- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛

[1] فاطمة رشدي، سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 77.

- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضيها؛

- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الخمسة.

المطلب الثالث: أهداف ومزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف بطاقة الأداء المتوازن ومزايا استخدامها.

أولا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

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

- تهدف البطاقة إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛

- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛

- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛

- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛

- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛

- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛

- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛

- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف دوي المصلحة في المنظمة؛

- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛

- إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

يرى كل من (D.NOTON& R.KAPLAN) أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاث أهداف أساسية، وهي:[2]

---

[1] صالح بلاسكة، **مرجع سابق** ص ص 26-27.

[2] _محمد اليماني، **مرجع سبق ذكره** ص 11.

- **إيصال الإستراتيجية:** نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتناب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية؛
- **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** بطاقة الأداء المتوازن هي المسئولة عن

مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على تنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

- **قياس الأداء:** تحت مقولة ما " يمكن قياسه يمكن إدارته"، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى

المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ

القرارات، وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها لأن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

ثانيا: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

انطلاقا من تزايد الضغوطات التنافسية على تنظيمات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة للإدارة الأداء الاستراتيجي فإن مقياس الأداء المتوازن يعد أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي وهناك بعض المميزات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن منها:[1]

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة متطورات هي: منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو؛

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقييم كل منظور إلى خمس مكونات هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية؛

- يستند مقياس الأداء المتوازن على أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا وماليا؛

- إن مقياس الأداء المتوازن يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية المالية وبين المؤشرات غير المالية خاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية؛

[1] زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، (2010) **استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية**، بحث مقدم إلى برنامج الدورة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: "مهنة محاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرون"، السعودية، المنعقد خلال الفترة 18-19 أيار 2010، ص13.

- إن مقياس الأداء المتوازن يتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية وذلك انطلاقا من خاصية الرشد المحدود وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛

- إن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة من الروابط الراسبة السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية؛

- إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب توافر نظام معلومات متطورة وبيئة تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات راسيا وأفقيا في الوقت المحدد؛

- إن مقياس الأداء المتوازن يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة عملية الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى جعلها تحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الاستراتيجي.

المطلب الرابع: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويراعي أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة، يتم تكييفه طبقا لخصائص وظروف كل مؤسس على حدا.

أولا: مراحل وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة عدد من الخطوات تتمثل فيما يلي:[1]

- **تحديد الرؤية:** الرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الموضع الذي تصبو أن تصل إليه هذه الأخيرة خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقا فيمكن مراجعتها وتحديثها وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل لذلك يجب أن تساهم المؤسسة في إثراء طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة؛
- **تحديد الاستراتيجيات:** تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة الحياة المؤسسة ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التحديد والابتكار في مجال التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين وذلك مما يدعم

[1] محفوظ احمد جودة، وآخرون، **منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون سنة النشر، ص ص 279-281.

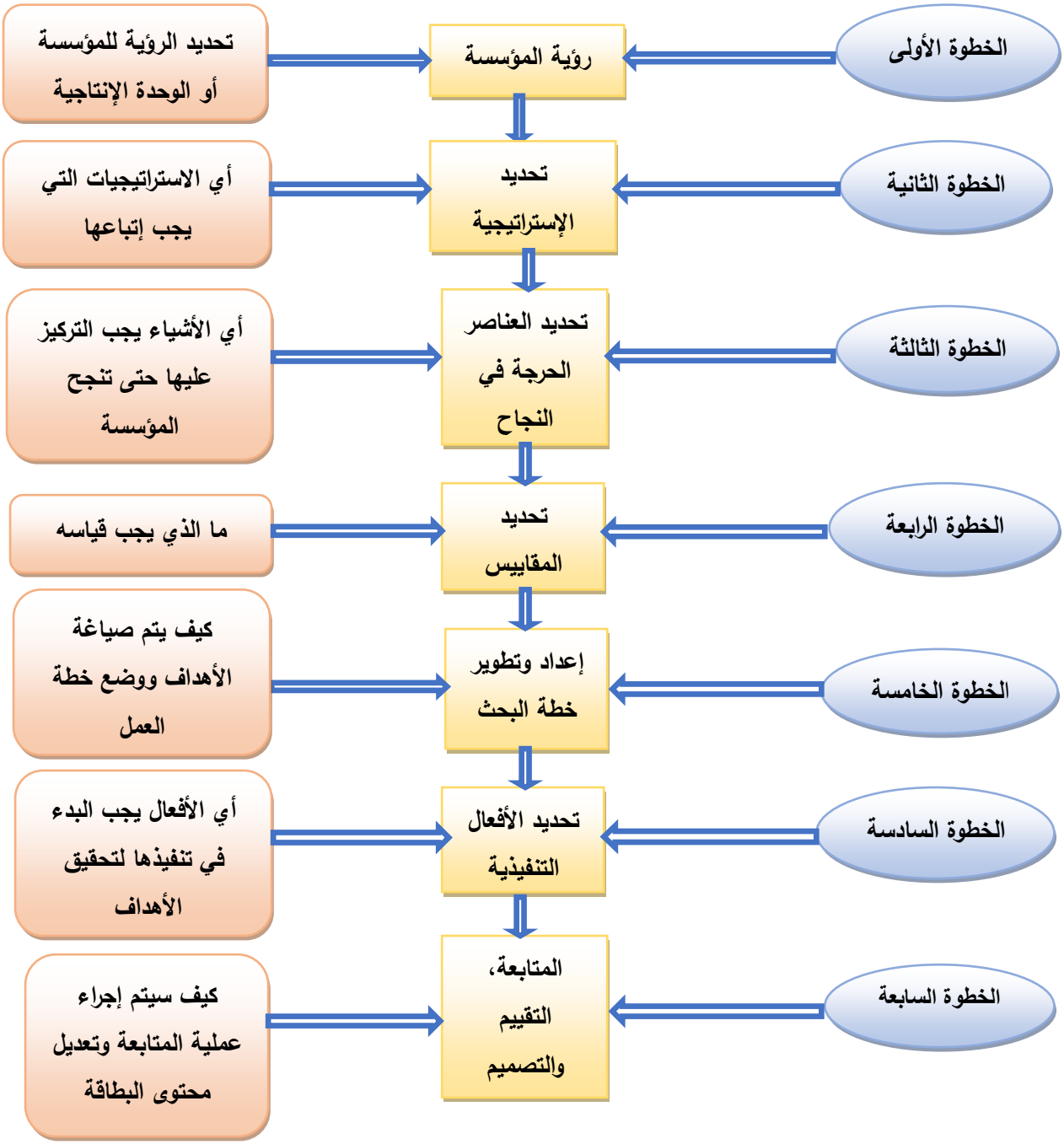
المركز التنافسي لدى المؤسسة، لذا فالإدارة العليا تحدد استراتيجياتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والتحفيز، والمساهمين من خلال التحسن المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية زيادة القيمة السوقية من ناحية أخرى؛

- **تحديد العناصر الحرجة للنجاح:** تعني الانتقال من الاستراتيجيات الموضوعة والموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة، وبمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ماهي أكثر المبادلات والعوامل تأثيرا على النجاح، ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- **تحديد القياسات(المؤثرات):** تعني بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبر عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة؛
- **إعداد وتطوير خطة العمل:** في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل الأفراد المسئولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية النهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة الأولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتعتبر مقاييس الأداء همزة وصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، كما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من إستراتيجية العامة ويراعي أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد الأكثر من العمومية حيث تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها؛
- **تحديد الأهداف التنفيذية:** تتطلب بيان أنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأهداف وتدعيم البرامج وثقافة المؤسسة، ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أنها تؤثر على كل العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم؛[1]
- **المتابعة والتقييم:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية (كل 3 أشهر) أو شهرية أو عرضة على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

[1] زياد عبد الحليم الذيبة، **مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمنية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، جامعة الزرقا، الأردن، 2011، ص 154.

تتم عملية تقييم الأداء من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وإن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء السابق وكذلك إجراءات مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية (الفروع والأقسام) وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بأخرى وخاصة المؤسسات المنافسة الرائدة .يمكن تجسيد هذه الخطوات في المخطط التالي:

الشكل رقم: (03) الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

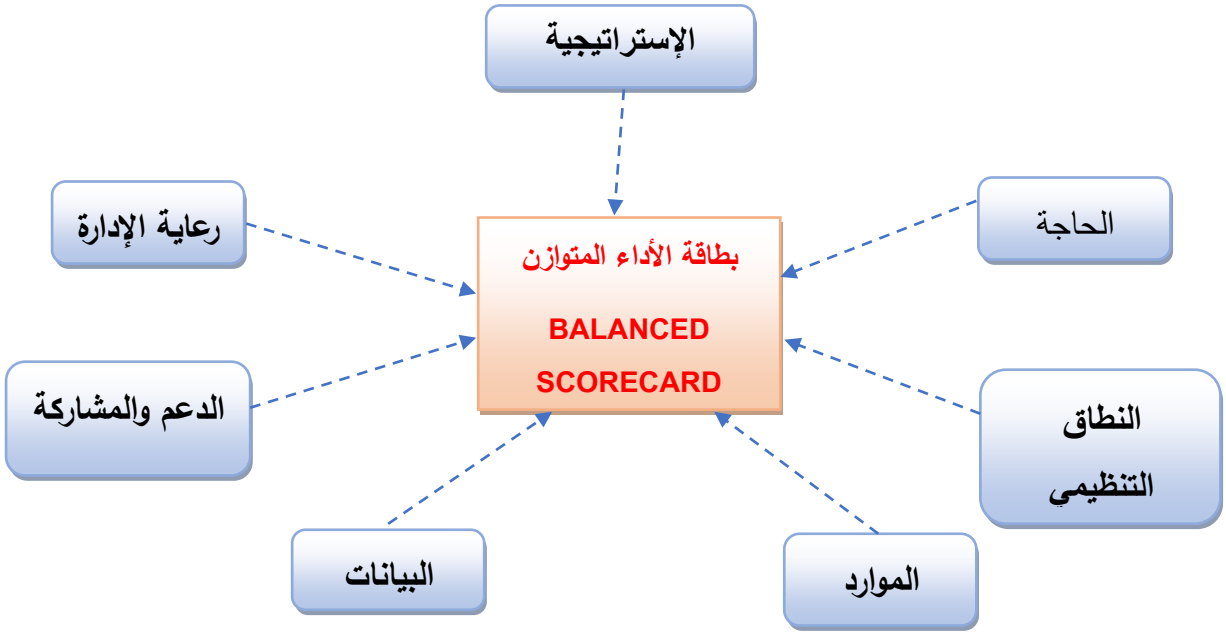


المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 221.

ثانيا: المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الأداء المتوازن

إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطا أساسيا للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات، وقبل أن تصل المؤسسة إلى الاستنتاجات الرئيسية من تنفيذ البطاقة، عليها أن تعرف وتختار مجموعة من العناصر التنظيمية للبدء باستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن إن هذا القرار مهم جدا خاصة إذا علمت المؤسسة أن العناصر تشكل القاعدة الأساسية للنجاح في التبني والتنفيذ كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (04) المعايير المتبعة للبدء في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، **المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 33.

وفيما يلي شرح لكل معيار:[1]

- **الإستراتيجية**: أن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الاستراتيجي والخيارات الإستراتيجية بأهداف مقاسة، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية، وبعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع لمعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الإستراتيجية المهمة والنتائج المستهدفة منها؛
- **رعاية الإدارة العليا**: إن لم تعد الإدارة على قناعة تامة وتعطي دعمها لتبني بطاقة الأداء المتوازن، فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن، في حين اقتناع الإدارة العليا سيعطي برامج العمل معنى محدد وعمق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام؛

[1] طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، **المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص ص 34-35.

- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن: وهنا على المؤسسة أن تحدد الحاجة الفعلية وراء استدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك انتخاب المؤشرات الرئيسية في كل منظور من المتطورات الأربعة؛
- **الدعم والمشاركة:** إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل التزام وحشد يساهم في نجاح تشكيل فرق فعالة تدعو إلى التميز في الأداء وإيجاد القيمة؛
- **النظام التنظيمي:** من المفترض أن تعمل المؤسسة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز من وجود سلاسل قيمة تساهم في الارتقاء بالأداء، هنا فإن الإستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء؛
- **البيانات:** من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة و الموثوقة بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء، والبيانات يفترض أن تأخذ في إطار قدرتها وارتباطها لمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن؛
- **الموارد:** إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، إن أفضل التطبيقات لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.

المبحث الثاني: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ووظائفها

إن ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى إدراك أنه لا يمكن قياس الأداء الكلي للمؤسسات اعتمادا على مؤشر واحد فقط، وهذا لأن نظام بطاقة الأداء المتوازن يترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء موزعة على خمسة متطورات هي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، منظور البيئة والمجتمع، ومن خلال هذه المنظورات يتم التوليف بين الأبعاد المالية وغير المالية بشكل متوازن دون تفضيل أي منظور عن الآخر.

المطلب الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته

يتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

أولا: البعد المالي ومؤشراته

- **البعد المالي:** يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل العائد مرتفع على الأصول المستثمرة، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة كما أن هذه المؤشرات قادرة على توضيح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى.[1]
- **مؤشرات المنظور المالي:** تتمثل مؤشرات المحور المالي في النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا واستخداما في قياس وتقسيم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية للمؤسسات المماثلة، كما تمكن النسب والمؤشرات المالية مقاربة أداء المؤسسة ووضعها المالي ففي فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.

ثانيا: بعد العملاء ومؤشراته

- **بعد العملاء:** لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحدد طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله، حيث يقع في مجال منافسة مع الآخرين، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الممثل في تحقيق رضاء العملاء.[2]

---

[1] محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 138.

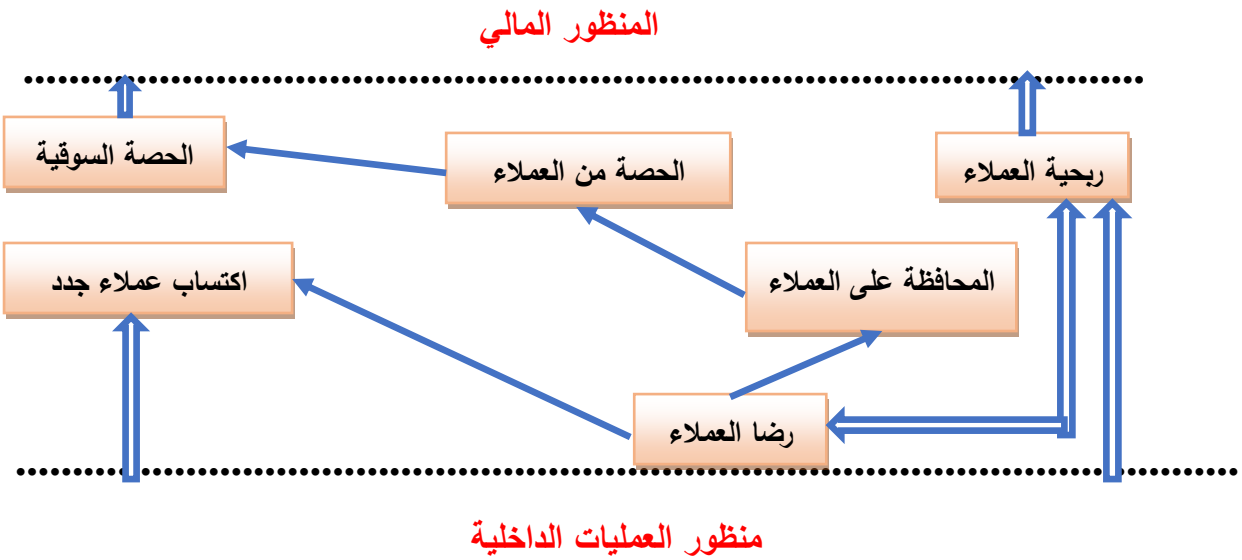
[2] محمد محمود يوسف ، **المرجع السابق** ص 139.

❖ **مؤشرات بعد العملاء:** فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس محور العملاء:

- عدد العملاء الجدد؛
- عدد أو نسبة العملاء المفقودين؛
- المبيعات السنوية للعميل الواحد؛
- متوسط الوقت الذي يتم استغراقه من الاتصال بالعميل حتى استجابة المبيعات؛

من خلال منظور العملاء يتبن أن بطاقة الأداء المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(05) بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر:محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 139.

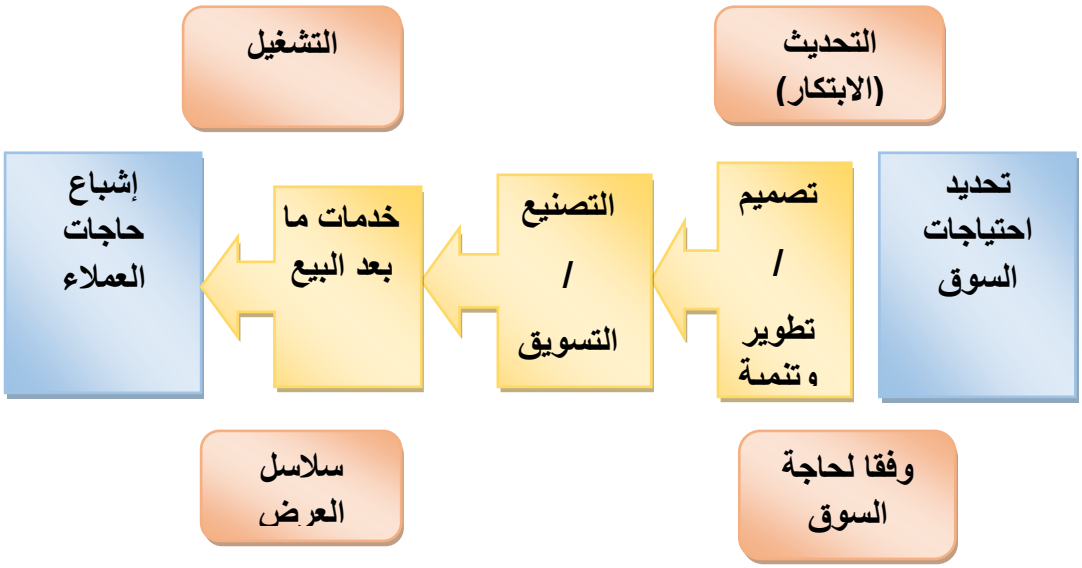
يتضح من الشكل (5) أن أداء المؤسسات الموجه إلى العملاء يصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية، إن رضا العملاء يعد من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المؤسسة الذي يتحقق عند إنجاز اكتساب عملاء جدد وخدمة منطقية جديدة في السوق التي تنعكس على المنظور المالي لزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية ومؤشراته

❖ **بعد العمليات الداخلية:** يقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين.[1]

❖ **مؤشرات بعد العمليات الداخلية:** إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على إرضاء العملاء، ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المؤسسات أن تقرر ماهي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(06) بعد العمليات الداخلية وسلاسل العرض



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

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

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتبة العصرية، مصر،2006، ص 339.

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

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

- تقف على قدم المساواة مع عمليات الوحدات الأخرى، وذلك في حالة توفر بيانات قابلة للمقارنة لوحدات أخرى، وبفضل أن تكون خارج المؤسسة والمعروف عنها أنها جيدة؛

- قد حققت أهدافها إذا كانت مصاغة من منظور هذه المقاييس.

رابعا: بعد التعلم والنمو ومؤشراته

❖ **بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا المحور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، أن جانب التعلم والنمو للمؤسسات ويؤكد على ثلاثة قدرات هي:[2]

- قدرة الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستوياته ومهاراته، ومسح لرضا الموظف ومعدلات الدوران (نسب الموظفين الذين تركوا المؤسسة سنويا) وإنتاجية الموظف؛

- قدرات نظام المعلومات مقاس نسبة من الموظفين الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة؛

- التحفيز والمكافآت، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

❖ **مؤشرات بعد التعلم والنمو:** فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها قياس محور التعلم والنمو:[3]

- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب؛

- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة؛

- مؤشر رضا العاملين؛

- نفقات التسويق للعميل الواحد.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المرجع السابق**، ص 340.

[2] ا.رمضان فهيم غريبة، عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **التخطيط بقياس الأداء المتوازن الإستراتيجي**، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 197.

[3] **المرجع نفسه**، ص 198

خامسا: بعد البيئة والمجتمع ومؤشراته

❖ **بعد البيئة والمجتمع:** يمكن دمج الأمور البيئية والاجتماعية وفق ثلاثة طرق وهي:[1]

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في أبعاد الطاقة؛
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

وكانت الطريقة الثانية هي الأقرب للتطبيق إذا قام كل من (KAPLAN) و(resende) في سنة 2007 بإضافة البعد الاجتماعي والبيئي إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة وبذلك أصبحت تسمى بطاقة الأداء المستدام وهذا بهدف ربط تسيير المؤسسات إستراتيجية التنمية المستدامة.

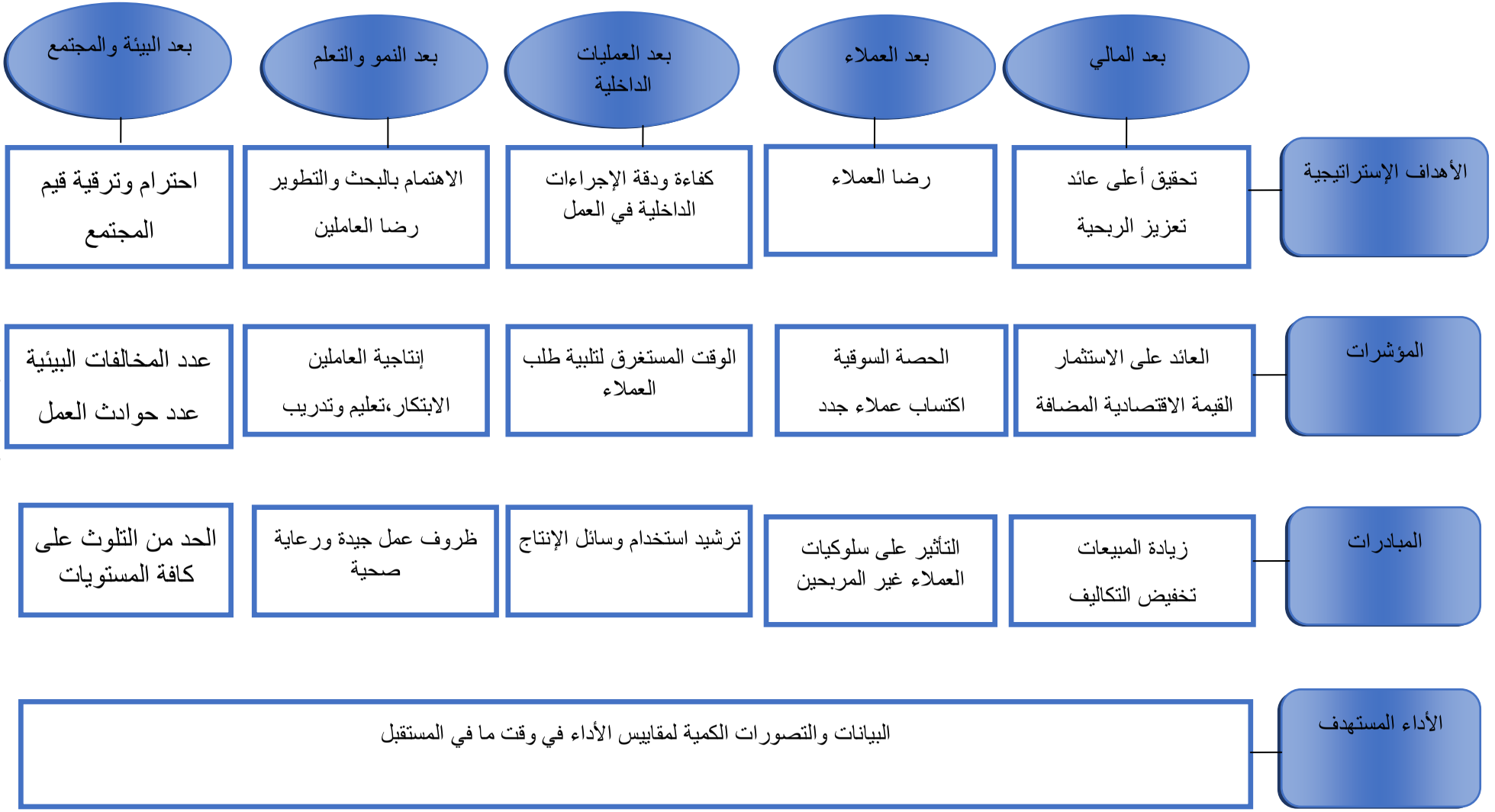
❖ **مؤشرات بعد البيئة والمجتمع:**

من أهم المؤشرات المعتمدة لقياس البعد البيئي، انبعاثات الغازات والغبار، استهلاك الطاقة والماء، إجمالي المخلفات، وتقيس مؤشرات البعد الاجتماعي، الأنشطة الاجتماعية ومن أبرز المؤشرات، تطور مستوى دخل العاملين ومدى مساهمة المؤسسة في النشاطات الاجتماعية كالإسكان، دور الحضانة للأولاد، توفير وسائل النقل، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع.

إستادا إلى ما تناولناه في المطلب الأول نستخلص معلوماتنا في إنجاز هيكل لبطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد خامس المتمثل في بعد البيئة والمجتمع وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

[1] مجلة **وجدة البحث في تنمية الموارد البشرية**، المجلد 9، العدد 1 جوان 2018، ص ص 120-121.

الشكل رقم (07) : هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: 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 بما يلي:[1]

❖ تعد نظام للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة ويوازن بين:

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

- مؤشرات 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، إذ أن النموذج الذي قدمه (Kaplan&Norton) يستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة التسيير الاستراتيجي فهذا الأخير وبطاقة الأداء المتوازن تربطهما علاقة وثيقة ترتكز أساسا على النقاط التالية:[2]

- يتم التوفيق بين القيادة الإستراتيجية والعملية بفضل الربط بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة والمؤشرات التاريخية التابعة وعلى أساس السلسلة السببية؛

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عمليات ومراكز، ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الإستراتيجية 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.

❖ تشجع 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، أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير البطاقة فيسمح بتطبيق الإستراتيجية؛

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

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **أدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 197.

[2] رمضان فهيم غريبة، **مرجع سابق**، ص 88-93 .

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

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

إن نظام بطاقة الأداء المتوازن جاء توسيعا متكاملا لمفهوم تقييم الأداء المؤسسة، لذلك فإن استخدامات هذا النظام جاءت بأوجه متعددة يبرز منها اعتماده كأداة فعالة للرقابة والإدارة الإستراتيجية.

أولا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإدارية

يعد هذا النظام أداة شاملة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة ويبرز دور بطاقة الأداء المتوازن على هذا المستوى في كونها تشكل تقريرا موحدا لوصف الأداء العملياتي، كما أن العلاقة السببية بين مؤشرات الأداء تسهل عملية تحديد الأهداف إضافة إلى أن مناقشة أعضاء الإدارة للجوانب المتعلقة بالأداء العملياتي قد يزيد من فهمهم ووعيهم بهذه الأمور، وعموما يمكن أن تتجلى أهمية الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإدارية من خلال ما يلي:[1]

❖ يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن تقريرا إداريا موحدا ودقيقا لوصف الأداء العملياتي وفقا لأربعة منظورات مختلفة؛

❖ تساعد روابط السببية بين المؤشرات على إضافة معنى وملائمة أكثر للمؤشرات وتسهل عملية تحديد الأهداف؛

❖ إن الجمع بين المؤشرات وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية:

فيما يتعلق بالرقابة الإستراتيجية فإن دور نظام بطاقة الأداء المتوازن فيها يعد محوريا، حيث أنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع إستراتيجية المؤسسة وبالتالي الرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي، كما أنه يساعد على الفريق الإداري المستخدم لها في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار خاصة ما يتعلق بالتدخلات المطلوبة من هذا الفريق لضمان إنجاز الأهداف الإستراتيجية تمكن بطاقة الأداء المتوازن من توضيح عدة أهداف، ويمكن تلخيص دور هذه البطاقة في مجال الرقابة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:[2]

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-153.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **بطاقة الأهداف الموزونة منظور استراتيجي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 195.

- ❖ توضيح وترجمة رؤية إستراتيجية المؤسسة: هنا يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف بالإضافة إلى تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم، كما يتم توضيح أهداف ومؤشرات كم منظور من منظورات بطاقة الأداء وذلك بتحديد ما المطلوب عمله في كل جانب على وجه الدقة؛
- ❖ توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات المطبقة: حيث يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، وهنا تتكفل بطاقة الأداء المتوازن بإيصال الإستراتيجية إلى مختلف مستويات المؤسسة، الأمر الذي من شأنه أن يقدم أفراد المؤسسة صورة عن خياراتها الإستراتيجية؛
- ❖ التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: تسمح هذه العملية للمؤسسة بـ:
  - تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها؛
  - كيفية تحقيق تلك المخرجات؛
  - تحقيق وتوفير تقويمات قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.
- ❖ تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة: هذا يمنح المؤسسة القدرة على ما تم الاتفاق على تسميته "بالتعلم الاستراتيجي" فعمليات المراجعة والتغذية العكسية تمنح لإدارة المؤسسة الإمكانية لمراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك.

المطلب الرابع: تحديات بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها

تواجه بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها بنجاح في المؤسسات تحديات كثيرة يجب أخذها بعين الاعتبار وهذا ما سنعرضه في العناصر التالية من هذا المطلب.

أولا: مشكلات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تشير الغالبية العظمى من الأدبيات المتعلقة بمشكلات أو معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقها كنظام لتقويم الأداء وجمع المعلومات عن سير الأداء أول بأول وتتفاوت أهمية هذه المعوقات ودرجة إعاقتها حسب طبيعة عمل المؤسسة، نذكر بعض المعوقات على النحو التالي:[1]

- ❖ ارتفاع الكلف المادية لتطبيق النظام؛
- ❖ عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام وتطبيقه على الحاسوب وربطه مع بقية الأنظمة الالكترونية للمؤسسة؛
- ❖ عدم توفر الكوادر القادرة على تدريب العاملين على النظام؛
- ❖ طول الفترة الزمنية المطلوبة لوضع النظام وتطبيقه بشكل كامل؛

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 100-101.

❖ افتقارها إلى أسس سليمة ومناسبة لتطبيقها، فلابد وأن يتضمن الهيكل التنظيمي العمليات الأساسية وتحديد العمليات ووسائل التقويم العقلانية المنطلقة أصلا من الأهداف إضافة إلى تحديد الوقت المناسب.

إلى جانب ذلك هناك بعض الانتقادات تم توجيهها لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

❖ لا تعد بطاقة الأداء المتوازن متناسبة أو منسجمة مع منهج المتعاملين ومع المؤسسة لإدارة الأداء؛

❖ ضعف بطاقة الأداء المتوازن في مواجهة ومعالجة القضايا المتعلقة بالموظفين والموردين، إضافة إلى ذلك هناك معوقات عدة في تطبيق بطاقة الأداء والتي تظهر من الناحية العملية والتي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الإستراتيجية من أربع نواحي كما يلي:

- عائق الرؤية ممثلة في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها؛
- عائق الأداة حيث أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلت الوقت المستغرق في الإستراتيجية؛
- عائق عمليا التنفيذ في فصل النواحي المالية عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛
- عائق الناس في عدم ربطها بأهداف ودوافع وكافة الأشخاص في المؤسسة.

ثانيا: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

ينبغي توفر الخصائص التالية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكي يكون ناجحا:[1]

- رؤية إستراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة؛
- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية؛
- تطوير مؤشرات بصفة مستمرة بما تناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة؛
- ربط المؤشرات بالحوافز الإدارية؛
- ضمان ارتباط المؤشرات غير المالية مع المقاييس المالية؛
- إعلان المؤشرات في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل في تقرير شفوي.

[1] سعد صادق البحيري، **مرجع سابق**، ، ص ص 228-229.

المبحث الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الأداء المالي

سنتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن، ثم ترابط وتكامل مقاييس الأداء، وأخيرا علاقتها في تقييم الأداء.

المطلب الأول: العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن

ترتبط المقاييس الخمسة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية (causal Chain) ولهذا فقد أكد كل من (Kaplan& Norton) على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس المخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمؤسسة، ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية (hapstrategy)التي تعرف بأنها "شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تقوم الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات".

وقد افترض كل من(Kaplan& Norton)وجود سلسلة من العلاقات النسبية على النحو التالي: إن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقياس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية، وبتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقاييس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأساسية لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.[1]

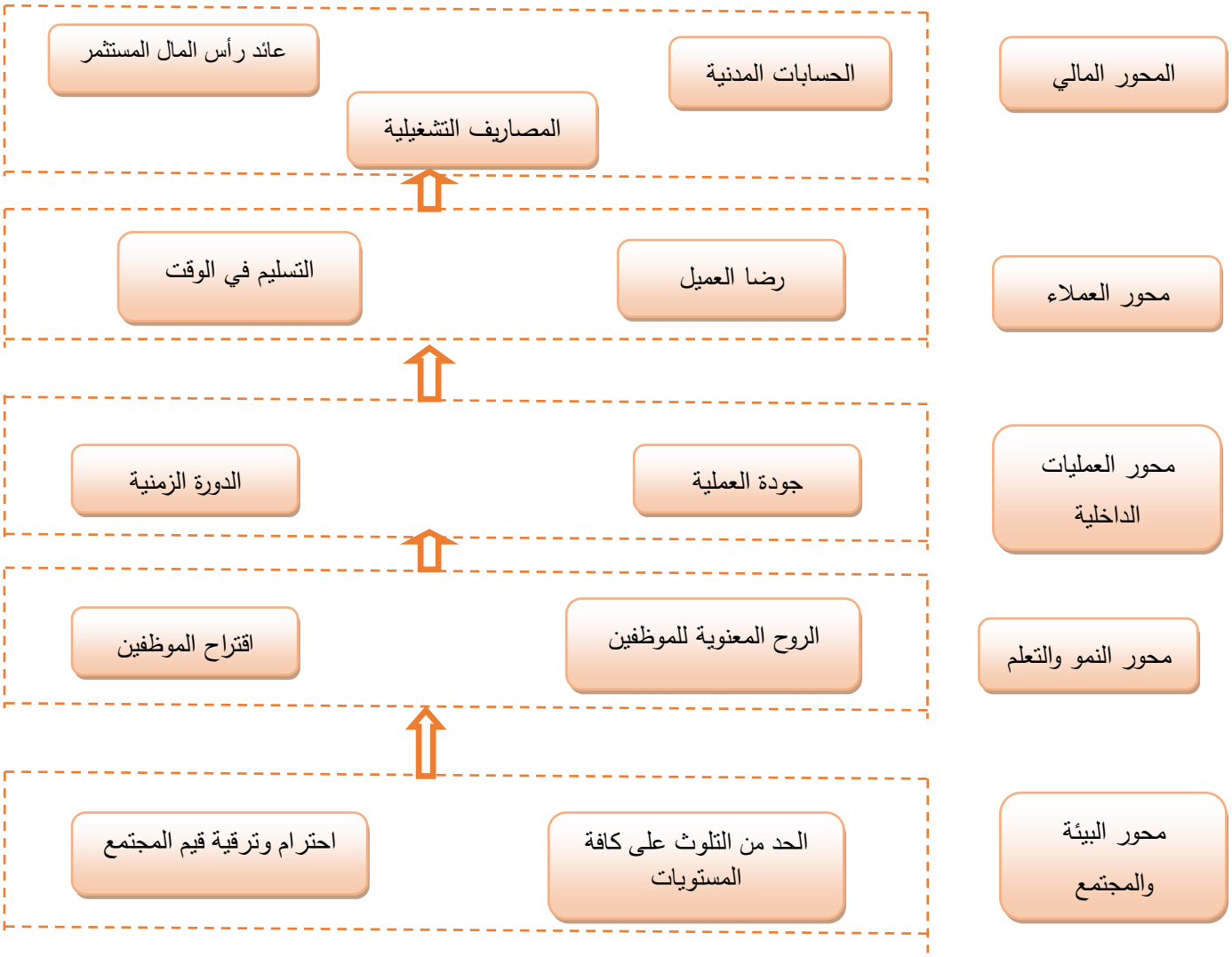
ويتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الخمس تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وإن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلا) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر، وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دورا رئيسيا في الحصول على ولاء العملاء، وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير، وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور التعليم والنمو) لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء

[1] محمد اليماني، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

والمساهمين وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعليم، يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الأربعة الأخرى،[1]

والشكل الموالي يبين هذه العلاقة جيدا:

الشكل رقم(08) العلاقة السببية بين محاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد اليماني، **بطاقة الأداء المتوازن**، الرياض،

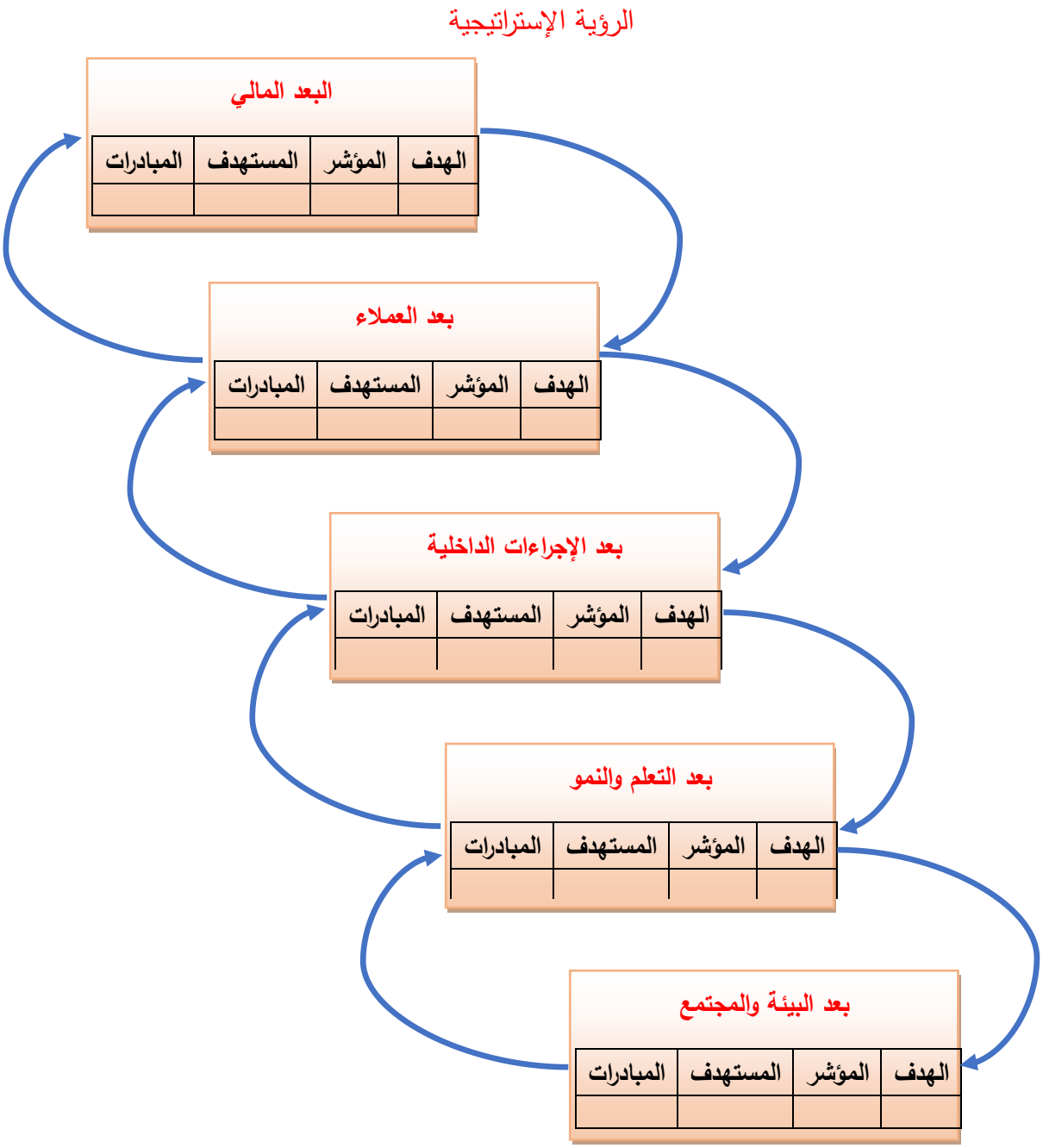
موقع http/www.yamany.info/Artiles.html بتاريخ 5جوان 2021، 14:45 .

تبين من الشكل السابق، أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الخمس تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي، وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين، كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء، وهذا يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة، وبالتالي زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية، وبالتالي يقلل من

[1] فاطمة رشدي، سويلم عوض، **مرجع سبق ذكره**، ص 105.

المنتجات المعادة ويزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر، وعلى الرغم من أن العلاقات بين المداخل يفترض أنها في اتجاه واحد، إلا أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (09) العلاقة التبادلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد اليماني، **بطاقة الأداء المتوازن**، الرياض، موقع http/www.yamany.info/Artiles.html بتاريخ 5جوان 2021، 14:45.

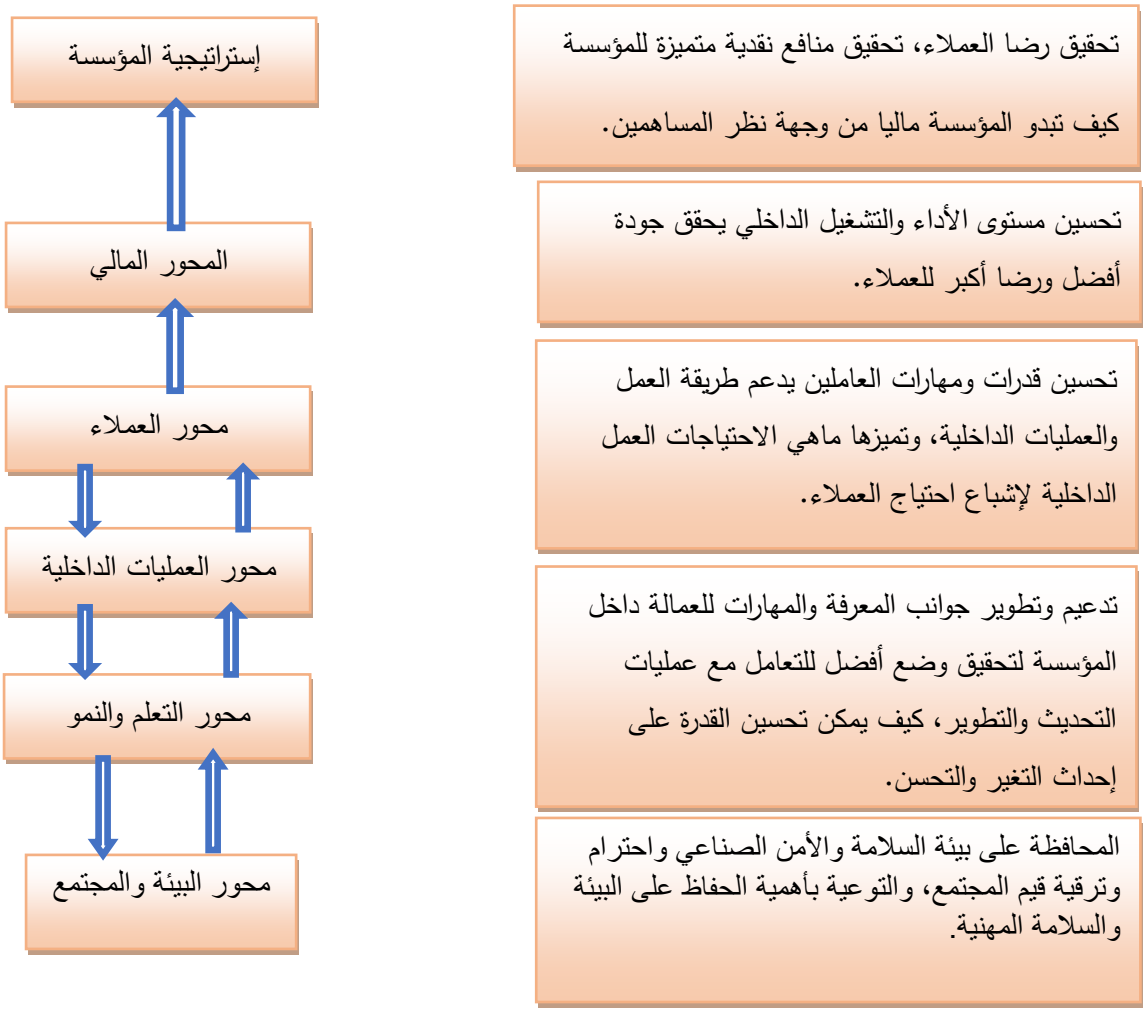
فالافتراض الأساسي يظهر أن التحسن في منظور النمو والتعلم يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وبالتالي على زيادة درجة رضا العملاء وبالتالي على النتائج المالية، أما العلاقة التبادلية، فتتضح في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للاتفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الخمس.[1]

المطلب الثاني: ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

تتشكل المحاور الخمس لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية ترابطية بينهما، تتكون من مقاييس مالية وغير مالية حيث تعد المقاييس التشغيلية (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) موجهات الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، كما تحقق البطاقة التناسق والانسجام في العلاقة بين التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية، إذ أنها تربط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة والخطط قصيرة الأجل، كما تنظم وتحلل أيضا علاقة السبب بالنتيجة للأنشطة التشغيلية ومدى تأثيرها المالي، ويمكن تمثيل عملية ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل التالي:

[1] فاطمة رشدي، سويلم عوض، **مرجع سابق** ص 107.

الشكل رقم(10) ترابط وتكامل محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: علي غازي علي، **بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003، ص 37.

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك ترابط وتكامل بين جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن كل محور يؤثر ويتأثر بالأخر، كما أنها متطلبات الضرورية لتحقيق بعضها البعض، فمثلا تحقيق الأهداف المالية يتطلب مبيعات بنسبة معينة وهذه الأخيرة تتطلب وجود مستهلكين والعمل على إرضائهم بشكل مستمر وهذا يتطلب تحقيق الجودة والسرعة في التسليم على ذلك، وهذا يتطلب عمليات داخلية تحقق ذلك الأمر الذي يشير إلى ضرورة التعلم والتدريب للموظفين بشكل مستمر، إضافة إلى ذلك هناك تكامل وترابط بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المؤسسة ورؤيتها، إذ أن المؤشرات الأداء تستمدها المؤسسة من إستراتيجيتها حيث تقوم بتحويل هذه الإستراتيجية إلى أنشطة عملية تؤدي على أرض الواقع.[1]

[1] علي غازي علي، **بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس، 2003، ص ص 37-38.

المطلب الثالث: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء المالي

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

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

- **الأثر الإيجابي:** يتمثل في:
  - ربط الأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية؛
  - تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل؛
  - مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات؛
  - تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.
- **الأثر السلبي:** يتمثل في:
  - عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف؛
  - صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب؛
  - ربط غير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة؛
  - وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.

من خلال الدراسات السابقة قمنا باستخلاص علاقة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات من جهة نظرية كالتالي:

[1] معبدي أمال، **قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، ص 60,

الجدول رقم (2) دراسات تربط بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

الباحث	فائدة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالأداء المالي
عاشور، 2015	❖ أداة حديثة ونظام متكامل للإدارة الإستراتيجية وترشيد القرارات وتوجيه السلوك وتقويم الأداء؛ ❖ استغلال الموارد المالية المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل أفضل، وتوفير مصادر التمويل لمواجهة أي طارئ قد يحدث، وتطبيق مبدأ الشفافية في إدارة وضبط المصروفات.
نديم، 2013	❖ معالجة القصور الموجودة في أداء المؤسسات من ناحية تدني الإنتاج وارتفاع التكاليف؛ ❖ يعتبر أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية لضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف وتقييم الأداء وتطويره؛ ❖ وجود تأثير إيجابي لتطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)؛ ❖ يوجد تأثير إيجابي لتطبيق BSCعلى مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة).
عبودي (احمد 2018)	❖ انجاز مستويات فائقة من الأداء لتخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين الجودة والاهتمام بالموجودات المعرفية؛ ❖ تساعد في تضييق الفجوة بين الإنجاز الفعلي وما يجب أن يكون لإنجاز نتائج محددة.
صبري (مقيمح 2019)	❖ المساهمة في تحسين ورفع الأداء الشامل للمؤسسة، وتحقيق وإنجاز أهدافها.
محمد (طلال، 2020)	❖ إعطاء صورة واضحة وحقيقية للإدارات العليا، عم يجري بالمؤسسة للتصحيح؛ ❖ زيادة قدرة المؤسسات وكفاءتها وزيادة الأفضلية التنافسية لها في القطاع وتحسين أنظمة قياس وتقييم الأداء.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

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

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

الفصل الثالث :

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوة –

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية للتقييم و قياس الأداء من حيث أساليب و أدوات القياس الحديثة ، و هذا من أجل بلورة نموذج بطاقة الأداء المتوازن، يقيس الأداء الكلي و المتوازن و يساعد في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة في ظل المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها، مما يوفر النجاح مستقبلا لتفادي العراقيل و المعوقات قدر الإمكان و المحافظة على استمراريتها في ظل المنافسة، و العمل على ديمومتها من خلال ازدهار نشاطها .

و بناءا على ما سبق سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري عن طريق تقديم استبيان لبطاقة الأداء المتوازن، من أجل التطبيق الميداني في المركب الإنتاجي المتمثل في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة ولاية ميلة .

و قد قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين : يتطرق المبحث الأول إلى مركب مطاحن بني هارون، أما المبحث الثاني فسنحاول من خلاله تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على هذه المؤسسة.

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

بعد تمكننا من اختيار المؤسسة موضوع الدراسة و مدى أهميتها يجب علينا التطرق إلى التعريف بالوحدة و طبيعة النشاط الذي تقوم به، و كذلك الأهمية التي تلعبها ضمن الاقتصاد الوطني يرمز لها بالرمز 43.1180 .

المطلب الأول : التعريف بمركب فرجيوة

مركب فرجيوة هو وحدة إنتاجية تجارية للسميد و الفرينة أنشأ طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 74/3851 بتاريخ 1976/11/27 بعد إعادة تنظيم مؤسسة سمباك التي بدأت العمل في 1973/01/01 و هي تابعة لمجمع الرياض قسنطينة، التابع لمجمع سميد .

تظم المؤسسة ستة فروع وهي عبارة عن نقاط بيع و إنتاج موزعة عبرة ست ولايات في الشرق الجزائري نذكرها :[1]

- المركب الصناعي التجاري الحضنة (المسيلة)؛
- المركب الصناعي التجاري سيدي راشد (قسنطينة)؛
- المركب الصناعي التجاري مرمورة (قالمة)؛
- المركب الصناعي التجاري الحروش (سكيكدة)؛
- المركب الصناعي التجاري سيبوس (عنابة)؛
- المركب الصناعي التجاري بني هارون (ميلة)؛

وقد قسمت هذه الأخيرة إلى وحدتين هما :

- وحدة القرارم قوقة ؛
- وحدة أو مركب فرجيوة .

أنشئ مركب فرجيوة بالتعاون مع شركة أوكريم OCRIM الايطالية تضم حوالي 194 عامل منهم 24 لهم تكوينم خاص في المجال يتم العمل خلال 24/24 ساعة أي عمل دائم عن طريق التعاون حيث يعتبر مركب فرجيوة من أكبر المركبات" مجمع سميد أكروديف " بعد ضم المطحنة القديمة بالمطحنة الجديدة .

[1] معلومات مقدمة من طرف موظف إداري لدى المؤسسة.

المطلب الثاني : البنية التنظيمية للمركب

يتكون من الإدارة و 5 دوائر كل منها تنقسم إلى مصالح لكل واحدة مهام معينة تقوم بها :[1]

1- **الإدارة :** يأخذ المدير الدور الأكبر و المهم في تسيير في المؤسسة يساهم في اتخاذ كافة القرارات و التدابير اللازمة للمؤسسة و التسيير الحسن للعمل و العمال و تحقيق الأهداف المسطرة و التنسيق بين مختلف الدوائر و المصالح .

2- **السكرتارية :** تلعب دور هام و بارز حيث تقوم بدور الوسيط بين العمال و المدير من جهة و العالم الخارجي من و المدير من جهة أخرى و أهم ما تقوم به :
- استقبال الرسائل (الفاكس ، وثائق.... الخ)؛
- تلقي المراسلات و الرد على المكالمات الهاتفية .

3- **الدائرة التقنية التجارية :** تقوم بدور حيوي حيث تسهر على السير الحسن للعمليات التجارية و تقديم كافة التسهيلات و كذلك حل المشاكل المستعصية على مصلحة التجارة و أهم ما تقوم به :
- تدبير و مراقبة كل عمليات البيع و الصفقات ؛
- إعطاء الحلول الممكنة ؛
- توفير الجو الملائم من أجل السير الحسن لكافة عمليات البيع وهذه الدائرة تنقسم بدورها إلى عدة مصالح :

ـ مصلحة التجارة : تعتبر من أهم المصالح على الإطلاق في المؤسسة إذ تتكفل بأهم النشاطات والمتمثلة في بيع وتسويق المنتجات عبر نقاط ومراكز البيع التابعة لها وذلك بعد تزويدها بالمادة النهائية والمتمثلة في مادة السميد، الفرينة، النخالة .

أقسامها :

أ ـ قسم التموينات : يقوم بمتابعة كل استلامات المواد التي تباع بالمركز ؛

ب ـ قسم المبيعات : يقوم بمتابعة عمليات البيع بكل المراكز؛

ج ـ قسم الفوترة :ينقسم إلى قسمين :

- **الفوترة :** تتجسد مهامه فيما يلي :

ـ تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالبيع على مستوى وحدة فرجيوة وذلك بإنشاء الفاتورات بعد استقبال طلبات الشراء من الزبائن والقيام بعمليات الجرد للمبيعات وإنشاء وصل للتسليم؛
ـ إنشاء وثيقة للوحة القيادة ؛
ـ استخراج رقم أعمال الزبائن ؛
ـ إنشاء بطاقة الزبون .

- **الصندوق :** تتمثل مهامه في :

ـ استلام شيكات الزبائن وإيداعها في البنك لصالح المؤسسة ؛
ـ متابعة تسديدات الزبائن .

[1] المرجع السابق

د ـ قسم التخزين : تتمثل مهامه في :

ـ تسيير المخزون ؛

ـ التجديد في ملفات المخزون .

وهذه المهام تؤدي إلى تجسيد الأهداف الأساسية للمخزون وهي :

ـ تفادي التبذير والاختلافات ومراقبة الاستلامات ؛

ـ التسيير الدقيق للمخزون ؛

ـ المراقبة العامة للمخزون ؛

ـ فحص خاص للمخزون .

4 ـ الدائرة الإنتاجية : تسهر على السير الحسن للسلسة الإنتاجية انطلاقا من المادة الأولية حتى المادة النهائية، مراقبة النوعية والكمية للمنتجات وتسليم البضاعة للزبائن وهي تنقسم بدورها إلى :

- ❖ ـ **مصلحة القمح :** تنقسم إلى قسم فحص المواد الأولية وقسم استقبال المواد الأولية؛
- ❖ ـ **مصلحة الإنتاج :** تنقسم إلى قسم الشحن ، قسم الإنتاج ، قسم التسويق؛
- ❖ ـ **المخبر :** يقوم بتحليل المادة الأولية أي القمح بنوعيه.

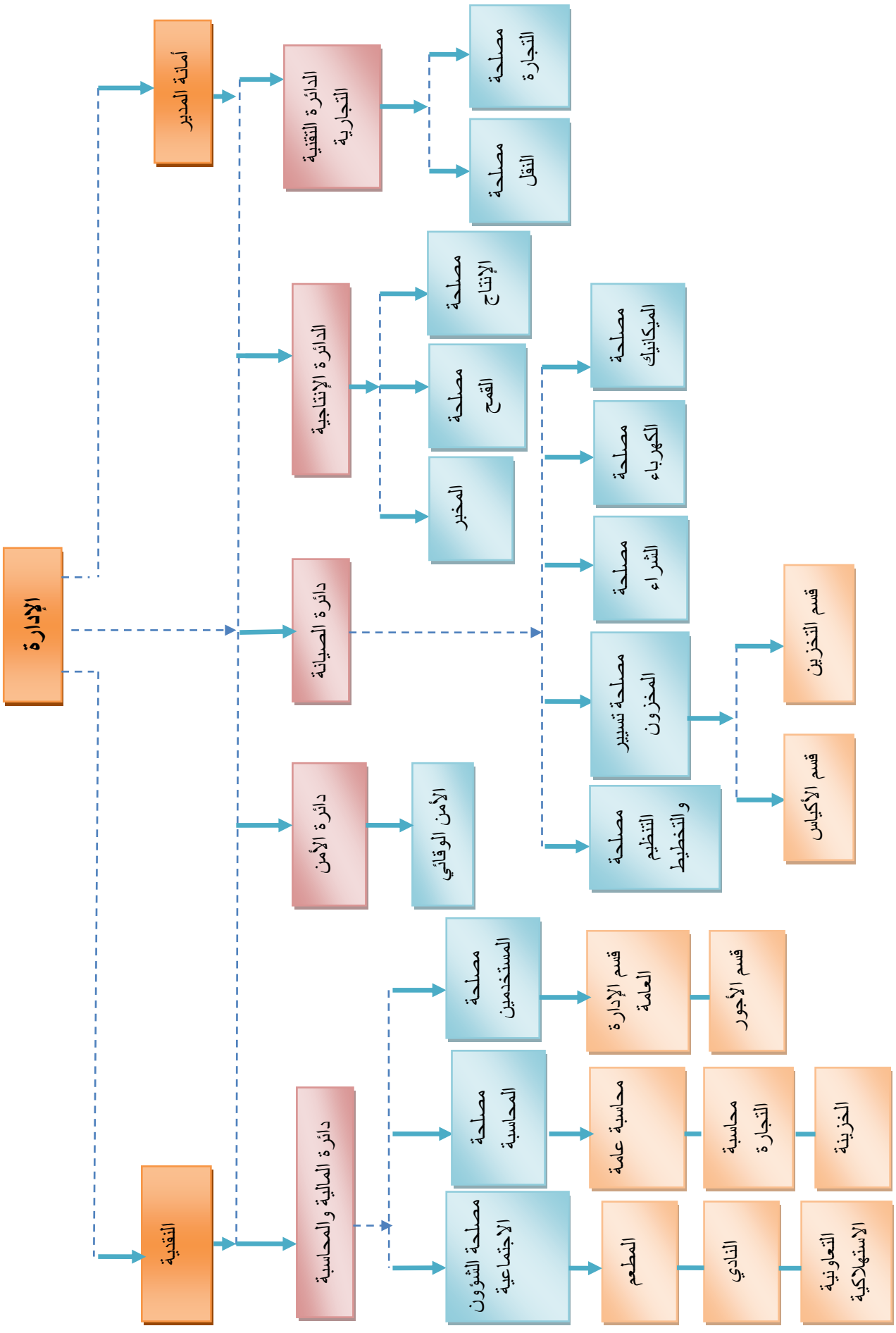
5 ـ دائرة المحاسبة والمالية: لها دور فعال فهي تقيم الوضع المالي للمؤسسة ومراقبة الأموال المتدفقة منها وإليها وتنقسم إلى :

- ❖ **مصلحة المستخدمين :** تقوم بتسيير ومعالجة الأجور ومراقبة العمل وتنقسم إلى قسم الإدارة العامة وقسم الأجور؛
- ❖ **مصلحة المحاسبة والمالية :** تنقسم إلى قسم المحاسبة العامة ، وقسم محاسبة التجارة، قسم الخزينة؛
- ❖ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تنقسم إلى مطعم ، نادي ، تعاونية الاستهلاكية.

6ـ دائرة الصيانة: تقوم بصيانة مختلف الأجهزة والآلات الإنتاجية ووضعها في أحسن الحالات وتغيير قطع الغيار التالفة وفي تنقسم إلى : مصلحة الكهرباء، مصلحة الميكانيك ،مصلحة الشراء، مصلحة التخطيط والتنظيم، مصلحة تسيير المخزون وتنقسم بدورها إلى قسم التخزين وقسم أكياس.

7 ـ دائرة الأمن: تسهر على أمن الوحدة و مراقبتها وتقوم بالإشعار والتدخل في حوادث العمل حماية ممتلكات المؤسسة وتنقسم إلى مصلحة واحدة وهي مصلحة الأمن الوقائي.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي لمركب فرجيوة

المطلب الثالث : طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة

هي وحدة إنتاجية تجارية تعمل على إنتاج وتسويق السميد بنوعية وكذا مادة الفرينة ومستخرجات الطحين فبالنسبة للنوع الأول من مادة السميد (الممتاز) يأخذ حصة الأسد من الإنتاج يبلغ حوالي 80% من مجوع المواد ويبلغ رأس مال المؤسسة ب 60 مليار دج .

مركب فرجيوة يورد القمح من الديوان الوطني للحبوب سواء كانت مستوردة أو محلية ثم يقوم برحي هذا القمح وإنتاج عدة منتجات منها السميد (الممتاز،العادي) والفرينة والنخالة ومن أهم مراكز التسويق والتوزيع التي تعامل معها المركب هي مركب زغاية ، مركز شلغوم العيد، مركب فرجيوة.

والفروع التي يتعامل معها هي : سكيكدة ،عنابة ،قالمة ،أم البواقي ، ميلة ،لكن في الوقت الحالي تنعدم لأسباب هيكلية.

نوعية الزبائن التي يتعامل معها المركب هي : الأشخاص، مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة.

المطلب الرابع : أهداف المؤسسة وأهمية الوحدة ضمن الاقتصاد الوطني

أولا : أهداف المؤسسة : وتهدف إلى:

- تحقيق الربح ؛
- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على التبذير ؛
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكتفاء الذاتي والوطني ؛
- مضاعفة وتحسين قيمة الإنتاج الوطني ؛
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها والمحافظة على مركزها .

ثانيا : أهمية الوحدة ضمن الاقتصاد الوطني :

بالنظر إلى نوعية نشاط الوحدة لا يكون لها مكانة ضمن الاقتصاد الوطني وهي تعتبر من الوحدات التي تساهم في تطويره والزيادة في مردوديته، كما تساهم في اكتفاء المجتمع بمنتجاتها، حيث تقوم الوحدة بتمويل عدة ولايات من القطر الجزائري(سالفة الذكر) غير أنها لم تعرف أي تغيير من الدراسات التي وضعتها الدولة على المؤسسة الجزائري.

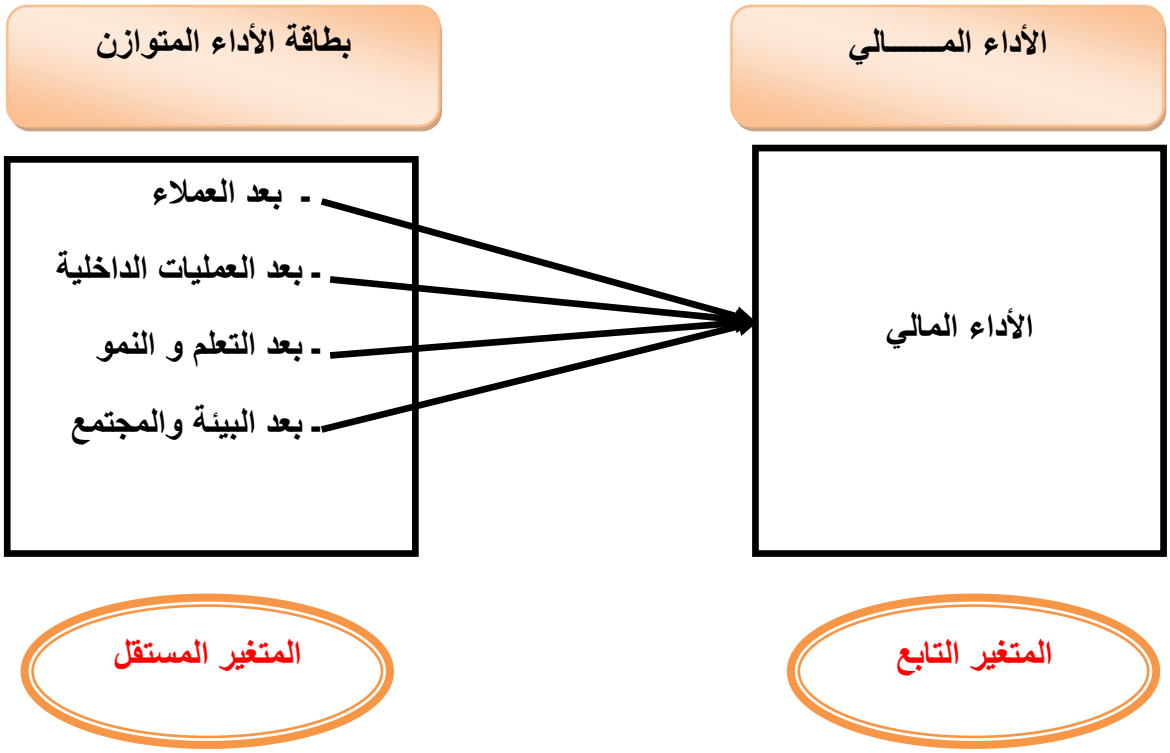
المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تشتمل منهجية الدراسة على تحديد نموذج ومجتمع الدراسة واختيار حجم العينة، على تعريف بأداة جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

المطلب الأول : نموذج الدراسة

وفقا لما تم توضيحه في الإشكالية الدراسة وأهدافها تقوم هذه الدراسة على أساس دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بأبعادها الخمس، أي أن الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة فرضياتها وتحقيق أهدافها، سوف يتم بالاعتماد على الانحدار الخطي وذلك بالاعتماد على البيانات المجمعة، حيث تم الاعتماد على النموذج الآتي لفحص العلاقة بين الأبعاد المختلفة للدراسة.

الشكل رقم (12) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

حيث يتبين من المخطط أعلاه، أن الدراسة تشتمل متغيرين هما المتغير المستقل تمثل في (بطاقة الأداء المتوازن) بأبعادها الخمسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع، والمتغير التابع يتمثل في الأداء المالي .

مع افتراض وجود دور مباشر للمتغير التابع في كل بعد من أبعاد المتغير المستقل وذلك ما تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه .

المطلب الثاني : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة اعتمدنا تقديم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات، حيث قمنا بدراسة تحليل مختلف المعلومات التي تم التوصل إليها من أجل دراسة العلاقة بين الأداء المالي و بطاقة الأداء المتوازن.

أولا : مجتمع الدراسة

بداية يجب أن نفرق بين المجتمع الحقيقي والمجتمع الافتراضي، فالأول يمكن حصر جمع مفرداته، كما يمكن من خلاله سحب عينة بطريقة عشوائية كاملة أي باحتمالات متساوية في الظهور لكل مفردة ضمن العينة مثل عدد الموظفين في دائرة معينة، أما النوع الثاني فهو ذلك المجتمع اللانهائي الذي يفترض الباحث أن جميع مفرداته تجمعها خصائص معينة محل الدراسة كسكان منطقة معينة أو الزوار لأحد مراكز التسوق ....الخ.[1]

وعليه يتضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين والموظفين والعمال و أصحاب المصلحة في المؤسسة المراد دراستها.

ثانيا : عينة الدراسة

يقصد بالعينة جزء من المجتمع السابق تحديده، ويتم تحديدها بأحد طرق المعاينة وذلك اختصارا للوقت وتوفيرا للجهد والنفقات.

وعليه قمنا باختيار عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة، تمت الإجابة على 31 استبيان فقط وبما أن العدد يفوق 30 يمكننا الاعتماد على هذا العدد وإجراء الأساليب الإحصائية.

ثالثا : وصف عينة الدراسة

بعد تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS V21** قمنا بحساب النسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح في الجدول التالي:

[1] رمزي بودرجة ، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على صورة المؤسسة من وجه نظر المستهلك - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية**،أطروحة دكتورة في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بليدة، 2013،ص280.

جدول رقم (3) : مواصفات عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	19	63.3
		أنثى	11	36.7
02	المؤهل العلمي	ثانوي	1	3.3
		تكوين مهني	2	6.7
		تكوين متخصص	4	13.3
		جامعي	23	76.7
03	الوظيفة	مدير	0	0
		نائب مدير	1	3.33
		رئيس مصلحة	10	33.3
		موظف إداري	19	63.3
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0
		من 5 إلى أقل من 10	1	3.3
		من 10 إلى أقل من 15	10	33.3
		من 15 سنة فأكثر	19	63.3

المصدر : من إعداد الطالبتين.

التعليق :

من نتائج الجدول نلاحظ هناك تقارب في نسب أفراد العينة من حيث الجنس مع تفوق طفيف لصالح الذكور بنسبة 63.3%، أما فيما يخص المؤهلات العلمية مرتفعة ومتنوعة مع غلبة أصحاب الشهادة

الجامعية بنسبة 76.7%، باعتبار أن أغلب أفراد العينة هم الموظفين الإداريين، حيث بلغت أعلى نسبة في سنوات الخبرة للعمال الذين لهم أكثر من 15 سنة وقدرت بـ 63.3% .

رابعا : هيكل الاستبيان

يحتوي هذا الاستبيان على جزأين هما كالتالي: (الملحق رقم 01)

- **الجزء الأول:** شمل أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة : الجنس ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة .
- **الجزء الثاني:** يتكون هذا الجزء من قسمين رئيسين هما :

❖ **القسم الأول:** يضم أربع محاور ويتكون من (16) عبارة، المتعلقة بالمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) مقسمة حسب الأبعاد الأربعة التالية:

ـ بعد العملاء: 04 عبارات ؛

ـ بعد العمليات الداخلية: 04 عبارات؛

ـ بعد النمو والتعلم: 04 عبارات ؛

ـ بعد البيئة والمجتمع: 04 عبارات.

❖ **القسم الثاني:** يتكون من 04 عبارات التي تقيس المتغير التابع (الأداء المالي).

للتحقق من صدق أداة الدراسة " الاستبيان " تم عرضه على أساتذة من ذوي الاختصاص ، لمعرفة آرائهم عن مدى وضوح عبارات الاستبيان ومقدار ملائمته للقياس متغيرات الدراسة وشمولية أبعاد ومتغيرات الاستبيان (الملحق 02).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له باختصار بالرمز(SPSS 21)، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1 ـ معامل الثبات ألفا كرونباخ : لاختبار مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة .

2 ـ التكرارات والنسب المئوية : بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.

3 ـ اختبار كولومجروف ـ سمرنوف: للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

4 ـ المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة.

5 ـ الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة.

6- معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون : لتوضيح طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع محل الدراسة.

7 ـ الانحدار البسيط : لمعرفة كيف يؤثر المتغير المستقل المتمثل في الأداء المالي على أبعاد المتغير التابع، من خلال إدخال المتغير المستقل مع كل بعد من المتغير التابع على حدا في المعادلة ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

أولا : صدق الأداة وثباتها

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، تعتبر من أفضل الطرق المستعملة لقياس ثبات الاستبانة وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثبات الذي يكون أعلى من النسبة المقبولة (60%) يعتبر كافيا ومقبولا، وأن معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى (80%) يعتبر مقياس مثالي ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات [1].

الجدول رقم (4) : مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
المحور الأول	أداء العملاء	04	0.587	0.766
	أداء العمليات الداخلية	04	0.741	0.860
	أداء النمو والتعلم	04	0.918	0.958
	أداء البيئة والمجتمع	04	0.514	0.717
محور الثاني	الأداء المالي	04	0.612	0.782
	إجمالي المحاور	20	0.792	0.890

المصدر: من إعداد الطالبتين

التعليق :

تعتبر النتائج السابقة نتائج جيدة ومقبولة في مثل هذه الدراسات وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لردود المستوجبين للإستبانة بشكل عام 79.2% وهي نسبة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ 60% مما يدل على ثبات العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة، وكذلك معامل الصدق كان 89% وهو أكبر من 70% مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة ومنه يمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتعميم نتائج البحث والاطمئنان على مصداقيتها .

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **بحوث التسويق: القياس والتحليل واختبار الفروض**، دون سنة نشر، ص423.

ثانيا : مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه، حيث يعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل الإعداد والتفسير، وهوا يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير عن درجة موافقتهم من عدمها على سلم متدرج من (1) يعبر عن: موافق تماما إلى (5) التي تعبر عن: غير موافق تماما وذلك على كل عبارة من العبارات المعطاة.

وللتعرف على مدى الانسجام لإجابات عينة الدراسة تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام للمحور الأول بأبعاده الأربعة المتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذلك المحور الثاني المتمثل في الأداء المالي .

حيث أن **الوسط الحسابي** لأي مجموعة من القيم هوا معدلها ، أما في حالة السلالم كسلم ليكرت تكون المشاهدات (x_1، x_2.....x_k) مقرونة بالأوزان (w_1، w_2،.....w_k).

وقد تم تقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وفق الطريقة التالية:

- إيجاد طول المدى الذي يحسب بالعلاقة التالية :

طول المدى = أعلى درجة في المقياس – أدنى درجة في المقياس

وبالتطبيق على استبيان الدراسة نجد:

طول المدى = 5-1 = 4

- إيجاد طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي :

طول الفئة = المدى /عدد درجات المقياس

= 5/4 = 0.8

بعد ذلك يضاف (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس، فتصبح طريقة التقييم كما يوضحها الجدول كالتالي :

الجدول رقم (05): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح

فئة المتوسط الحسابي المرجح	تقييم ليكارت الخماسي	درجة التقدير في الدراسة
[1 - 1.8]	موافقة ضعيفة جدا	منخفض جدا
[1.8 - 2.6]	موافقة ضعيفة	منخفض
[2.6 - 3.4]	موافقة متوسطة	متوسط
[3.4- 4.2]	موافقة عالية	مرتفع
[4.2 - 5]	موافقة عالية جدا	مرتفع جدا

المصدر: بودرجة رمزي ، ص448.

المبحث الثالث: تحليل اتجاه إجابات العينة حول متغيرات الدراسة

من خلال هذا الجزء سنقوم بدراسة تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية أو الانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبيان الدراسة وكذا تحديد درجة الموافقة على كل عبارة وذلك بعرض كل محور على حدا.

المطلب الأول: اتجاهات آراء أفراد العينة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (06): اتجاهات أفراد العينة على مستوي بعد أداء العملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- المؤسسة تشرك زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات.	3.33	1.09	متوسط	01
2- المؤسسة تقوم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.	2.73	1.14	متوسط	02
3- تمتلك المؤسسة قاعدة البيانات عن زبائنها.	1.9	1.24	منخفض	04
4- تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال والإشهار.	2.33	1.02	منخفض	03
المتوسط المرجح العام	**2.57**	**0.58**	**متوسط**	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021 .

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة متوسطة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ألا وهو بعد أداء العملاء، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر بـ 2.57 وانحراف معياري 0.58، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء العينة حول كل عبارة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي بلغ 3.33 يبين درجة موافقة متوسطة

على العبارة وبانحراف معياري منخفض 1.09 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين الأفراد لا يؤكدون أن المؤسسة تشرك زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات.

جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ 2.73 يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 1.14 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن المؤسسة لا تقوم بإجراء برنامج استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن.

جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي بلغ 2.33يبين درجة موافقة ضعيفة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 1.02 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الأفراد لا يؤكدون على استخدام وسائل الاتصال والإشهار.

جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي بلغ 1.9 يبين درجة موافقة ضعيفة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 1.24 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الأفراد لا يؤكدون أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات عن زبائنها.

الجدول رقم (07): اتجاهات أفراد العينة على مستوى بعد أداء العمليات الداخلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- لدى المؤسسة مستوى عال من استخدام التكنولوجيا والتجهيزات.	3.43	0.99	مرتفع	01
2- تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر في العمليات الداخلية من خلال ابتكار منتج جديد.	3.03	1.07	متوسط	02
3- تستخدم المؤسسة تكنولوجيات الإعلام والاتصال في عملياتها الإدارية.	2.86	0.97	متوسط	03
4- تتبنى المؤسسة الإدارة بالمشاركة في اتخاذ قراراتها.	2.46	0.99	منخفض	04
المتوسط المرجح العام للمحور	**2.96**	**0.74**	**متوسط**	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021 .

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة متوسطة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الثاني من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ألا وهو بعد أداء العمليات الداخلية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر بـ 2.96 و انحراف معياري 0.74، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من

مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المتوسط بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء العينة حول كل عبارة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي بلغ 3.43 يبين درجة موافقة عالية

على العبارة و بانحراف معياري 0.99 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين الأفراد يؤكدون أن لدى المؤسسة مستوى عال من استخدام التكنولوجيا.

جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ 3.03 يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة وبانحراف معياري 1.07 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر في العمليات الداخلية من خلال ابتكار منتج جديد.

جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي بلغ 2.86يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.97 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن المؤسسة لا تستخدم تكنولوجيات الإعلام والاتصال في عملياتها الإدارية.

جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي بلغ 2.46 يبين درجة موافقة ضعيفة على العبارة وبانحراف معياري 0.99 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الأفراد لا يؤكدون أن المؤسسة تتبنى الإدارة بالمشاركة في اتخاذ قراراتها.

الجدول رقم (08) : اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى بعد أداء النمو والتعلم

العبارة	الموسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية قصد تأهيل موظفيها .	2.66	0.99	متوسط	04
2- تنتهج المؤسسة نظام حوافز قصد تحقيق إنتاجية عالية.	3.2	1.29	متوسط	02
3- وجود ديناميكية البحث والتطوير في مؤسسة مطاحن بني هارون .	3.66	1.29	مرتفع	01
4- تقوم المؤسسة بالمشاركة والعمل على ترقية موظفيها .	2.86	1	متوسط	03
المتوسط المرجح العام	**3.1**	**0.99**	**متوسط**	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة متوسطة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الثالث من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ألا وهو بعد أداء النمو والتعلم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر بـ 3.1وانحراف معياري 0.99، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المتوسط بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء العينة حول كل عبارة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي بلغ 3.66 يبين درجة موافقة عالية

على العبارة وبانحراف معياري 1.29 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين الأفراد يؤكدون أن المؤسسة لها ديناميكية البحث والتطوير في مؤسسة مطاحن بني هارون.

جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ 3.2 يبين درجة موافقة

متوسطة على العبارة وبانحراف معياري 1.29 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن المؤسسة تنتهج نظام حوافز قصد تحقيق إنتاجية عالية.

جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي بلغ 2.86 يبين درجة موافقة متوسطة

على العبارة وبانحراف معياري ضعيف جدا 1 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن تقوم المؤسسة بالمشاركة والعمل على ترقية موظفيها.

جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي بلغ 2.66يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة وبانحراف معياري 0.99 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الأفراد لا يؤكدون أن المؤسسة تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية قصد تأهيل موظفيها.

الجدول رقم (09) : اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى بعد أداء البيئة والمجتمع

العبارة	الموسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- تعمل المؤسسة على اتخاذ إجراءات للحفاظ على البيئة وتحقيق استدامتها .	2.5	0.77	منخفض	02
2- توفر المؤسسة وظائف دائمة لأفراد المجتمع.	1.93	0.72	منخفض	03
3- منتجات وعمليات المؤسسة ذات توجه بيئي .	2.7	1.31	متوسط	01
4- توفر المؤسسة السلعة الكافية لزبائنها .	1.66	0.84	منخفض جدا	04
المتوسط المرجح العام	**2.2**	**0.51**	**منخفض**	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة منخفضة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الرابع من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ألا وهو بعد أداء البيئة والتعلم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر بـ 2.2 وانحراف معياري 0.51، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المتوسط بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء العينة حول كل عبارة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي بلغ 2.7 يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة وبانحراف معياري 1.31 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين الأفراد يؤكدون أن منتجات وعمليات المؤسسة ذات توجه بيئي .

جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي بلغ 2.5 .يبين درجة موافقة

ضعيفة على العبارة وبانحراف معياري 0.77 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن المؤسسة تعمل على اتخاذ إجراءات للحفاظ على البيئة وتحقيق استدامتها.

جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ 1.93 يبين درجة موافقة ضعيفة

على العبارة وبانحراف معياري ضعيف جدا 0.72 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن المؤسسة توفر وظائف دائمة لأفراد المجتمع.

جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي بلغ 1.66يبين درجة موافقة

ضعيفة جدا على العبارة وبانحراف معياري 0.84 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الأفراد لا يتفقون أن المؤسسة توفر السلعة الكافية لزبائنها.

المطلب الثاني : اتجاهات آراء أفراد العينة حول الأداء المالي

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الأداء المالي.

الجدول رقم (10): اتجاهات أفراد العينة حول الأداء المالي

العبارة	الموسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- تحقق المؤسسة معدلات ربحية عالية .	2.1	0.95	منخفض	03
2- تعتمد المؤسسة على الأموال الخاصة في التمويل .	2.96	1.40	متوسط	01
3- للمؤسسة سيولة مرتفعة تمكنها من تلبية احتياجاتها .	2.03	0.66	منخفض	04
4- تظهر القوائم المالية للمؤسسة نتائج مرضية لجميع أصحاب المصلحة .	2.2	0.76	منخفض	02
المتوسط المرجح العام	**2.32**	**0.61**	**منخفض**	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة منخفضة لاتجاه أفراد العينة حول محور الأداء المالي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر بـ 2.32 وانحراف معياري 0.61، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المتوسط بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء العينة حول كل عبارة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ 2.96 يبين درجة موافقة متوسطة

على العبارة وبانحراف معياري 1.4 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين الأفراد يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على الأموال الخاصة في التمويل.

جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي بلغ 2.2 .يبين درجة موافقة ضعيفة على العبارة وبانحراف معياري 0.76 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الأفراد لا يتفقون على أن المؤسسة تظهر القوائم المالية نتائج مرضية لجميع أصحاب المصلحة.

جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي بلغ 2.1 يبين درجة موافقة ضعيفة على العبارة وبانحراف معياري ضعيف جدا 0.95 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن المؤسسة لا تحقق معدلات ربحية عالية.

جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي بلغ 2.03 يبين درجة موافقة ضعيفة على العبارة وبانحراف معياري 0.66 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الأفراد لا يتفقون على أن للمؤسسة سيولة مرتفعة تمكنها من تلبية احتياجاتها.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية ثم نقوم من صحة أو خطأ الفرضيات ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولا، نقوم باستخدام اختبار كولمجروف ـ سمرنوف بحيث تعتبر الفرضية الصفرية القائلة :

H_0: العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي .

H_1: العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي .

إذا كانت قيمة **(sig)** أقل من أو يساوي مستوى الدلالة (ألفا)، فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف ـ سمرنوف)

المحور	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية (Sig
المحور الأول	بعد أداء العملاء	**0.82**	**0.50**
	بعد أداء العمليات الداخلية	**0.88**	**0.42**
	بعد النمو والتعلم	**0.87**	**0.42**
	بعد البيئة والمجتمع	**1.02**	**0.25**
المحور الثاني	الأداء المالي	**0.92**	**0.36**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من الجدول الذي يوضح نتائج الاختبار تبين أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (ألفا= 0.36) لجميع الأبعاد وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

يبين الجدول أن درجة المعنوية ل Z المحسوبة أكبر من 0.05 فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانيا: اختيار الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

ـ الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05 \geq \alpha$) من دور استخدام بعد العملاء على تقييم الأداء المالي.

ـ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05 \geq \alpha$) من دور استخدام بعد العملاء على تقييم الأداء المالي.

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار لدور استخدام بعد العملاء على تقييم الأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig
بعد العملاء	**0.120**	**0.615**	**0.000**	**0.378**	**0.115**	**0.013**	**0.000**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد قيمة F المحسوبة بلغت 0.378 ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.115 ومعامل التحديد بلغ 0.013 أي أنه توجد علاقة طردية بين بعد العملاء والأداء المالي، وأيضا بلغت قيمة **T** 0.615 والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها بلغت (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يقودنا إلى رفض H_0 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد العملاء على تقييم الأداء المالي .

ونقبل H_1 (الفرضية البديلة) : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد العملاء على تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء المالي.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء المالي.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار لدور استخدام بعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig
بعد العمليات الداخلية	0.050	0.322	0.000	0.104	0.061	0.004	0.000

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد قيمة F المحسوبة بلغت 0.104 ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.061 ومعامل التحديد بلغ 0.004 أي أنه توجد علاقة طردية بين بعد العملاء والأداء المالي، وأيضا بلغت قيمة **T** 0.322 والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها بلغت (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يقودنا إلى رفض H_0 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء المالي .

ونقبل H_1 (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين.

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد النمو والتعلم على تقييم الأداء المالي.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد النمو والتعلم على تقييم الأداء المالي.

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار لدور استخدام بعد النمو والتعلم على تقييم الأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig
بعد النمو والتعلم	0.162	1.324	0.000	1.754	0.243	0.059	0.000

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد قيمة F المحسوبة بلغت 1.754 ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.243 ومعامل التحديد بلغ 0.059 أي أنه توجد علاقة طردية بين بعد العملاء والأداء المالي، وأيضا بلغت قيمة **T** 1.324 والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها بلغت (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يقودنا إلى رفض H_0 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد النمو والتعلم على تقييم الأداء المالي.

ونقبل H_1 (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد النمو والتعلم على تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين.

4- الفرضية الفرعية الرابعة :

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد البيئة والمجتمع على تقييم الأداء المالي.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد البيئة والمجتمع على تقييم الأداء المالي.

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لدور استخدام بعد البيئة والمجتمع على تقييم الأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig
بعد البيئة والمجتمع	0.137	0.612	0.000	0.374	0.115	0.013	0.000

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد قيمة F المحسوبة بلغت 0.374 ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.115 ومعامل التحديد بلغ 0.013 أي أنه توجد علاقة طردية بين بعد العملاء والأداء المالي، وأيضا بلغت قيمة **T** 0.612 والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها بلغت (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يقودنا إلى رفض H_0 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد البيئة والمجتمع على تقييم الأداء المالي، ونقبل H_1 (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بعد البيئة والمجتمع على تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين.

كخلاصة لما تقدم في هذا الفرع يمكن ترتيب دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي حسب درجات الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع كما يلي:

احتل **بعد النمو والتعلم** المرتبة الأولى من حيث دوره في تقييم الأداء المالي إذ بلغت درجة الارتباط 24.3%؛

احتل كل من **بعد العملاء وبعد البيئة والمجتمع** المرتبة الثانية من حيث دورهما في تقييم الأداء المالي إذ بلغت درجة ارتباطهما 11.5% ؛

أما في المرتبة الثالثة **بعد العمليات الداخلية** من حيث دوره في تقييم الأداء المالي إذ بلغت درجة الارتباط 6.1% .

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي .

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تباين للانحدار والجدول رقم (16) يبين ذلك:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.047	8	0.506	1.723	0.000
الخطأ	6.165	21	0.294		
المجموع الكلي	10.212	28			

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة حيث وصلت قيمة F المحسوبة 1.723 وبقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0,05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختيار الفرضية الرئيسية.

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع الذي يتمثل في الأداء المالي والمتغير المستقل المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل انحدار لدور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig
الأداء المالي	**0.161**	**0.893**	**0.000**	**0.797**	**0.166**	**0.028**	**0.000**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V2021.

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد قيمة F المحسوبة بلغت 0.797 ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.166 ومعامل التحديد بلغ .0.028 أي أنه توجد علاقة طردية بين بعد العملاء والأداء المالي، وأيضا بلغت قيمة **T** 0.893 والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها بلغت (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يقودنا إلى رفض H_0 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.

ونقبل H_1 (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) من دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين.

خلاصة الفصل:

في الفصل الثالث من بحثنا قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون ـ فرجيوة ـ ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة التي تم توزيعها على عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وتضمنت الاستمارة محورين أساسين هما أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، ثم اعتمدنا على الاختبارات الإحصائية التي كانت لازمة للإجابة على إشكالية الدراسة ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتحليلها توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 من دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لدى مؤسسة مطاحن بني هارون ـ فرجيوة ـ من وجهة نظر المستوجبين .

الخاتمــة

لقد تبين من خلال الدراسة ،في جانبيها النظري والتطبيقي ، أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه ، بالإضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات واتساع هذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالمية.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء ، هذا الأخير الذي كان في الماضي يقوم على دراسة الجوانب المالية قصيرة المدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة ، ولا يراعي الجوانب غير المالية والتي كان لها الدور البالغ في بقاء المؤسسة وديمومتها خاصة في ظل البيئة المعقدة . وهذا ما أدى إلى البحث على أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية غير المالية في تقييم الأداء ، كما يأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعة كذا التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل .

لقد اتسع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية وأصبح هذا الأسلوب يستخدم في العملية الإستراتيجية وبالتحديد في تقييم الإستراتيجية ، التي يعد نجاحها من نجاح المؤسسة وتحقيقا للأهداف الموضوعة . إن التقييم المستمر للإستراتيجية في المؤسسات يساعد على تحقيق الأهداف، كما يمكن المؤسسة من استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها ، والتعرف على التهديدات ومواجهتها.

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا هو التعرف على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة لتقييم الأداء في المؤسسة التي ظهرت نتيجة للنقص والعجز الذي عرفته الأدوات التقليدية حاولنا إبراز أهمية استخدام هذه الأداة لمراقبة التسيير ومن أجال إعطاء فعالية أكثر ، فقمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول ، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي والأدوات المستخدمة في تقييمه ، أما الفصل الثاني فقمنا بعرض بطاقة الأداء المتوازن وأهم المزايا الناتجة عن تطبيقها وإبراز الجديد التي أتت به هذه البطاقة وكذلك الصعوبات والتحديات التي تواجهها ، أما الفصل الثالث لقد خصص للدراسة التطبيقية واخترنا مؤسسة مطاحن بني هارون بفرجيوة لتكون مثالا عن مؤسستنا الاقتصادية ، حاولنا من خلال هذا الفصل بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك بإعطاء تصميما لها بتقييم الأداء المالي .

مناقشة الفرضيات:

من خلال ما سبق يمكن إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعة كالتالي :

- تم تفنيد صحة هذه الفرضية القائلة " يكمن الهدف من تقييم الأداء المالي في المؤسسة من حسن استخدام مواردها " وذلك من خلال تطبيق ما جاء في الجانب النظري حيث يعتبر الاستخدام الأمثل للموارد وحده غير كافي لتقييم أداء المؤسسة لذا يجب إضافة ما جاء في المحاور بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل، لأن هذا ما يساعد في تقييم أداء المؤسسة.
- تم تأكيد صحة هذه الفرضية القائلة " في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية" ذلك

من خلال ما جاء في الجانب النظري، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، أداة قياس الأداء فهي تشمل بين منظوراتها الأربعة الأدوات المالية وغير المالية ، وتقيس الأداء المالي الحالي، والأداء المالي المستقبلي الذي ينعكس من خلال نتائج الأداء للمحاور الأربعة الأخرى .

- تم تأكيد صحة الفرضية القائلة " هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α= 0.05) من دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي" وذلك من خلال ما جاء في الجانب التطبيقي استنادا على مخرجات SPSS V21.

نتائج الدراسة :

من خلال هذه الدراسة استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على مستوى النظري أو التطبيقي يمكن تلخيصها في ما يلي :

1- النتائج النظرية :

توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النتائج التالية :

- الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ، ونقاط الضعف من نقص المعارف والمهارات لمعالجتها ؛

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن ، كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية ، وتجمع بين القيم النوعية والكمية والعوامل الخارجية والداخلية على المدى القصير والطويل ، وهو الأمر الذي يساعد ويساهم في تحقيق أهدافها بفعالية ؛

- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية هامة كونها تمثل آلية فعالة لكشف الأخطاء ثم تصحيحها مما يؤدي إلى تطويره وتحسين الأداء بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها ؛

- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة ، كما يجب المواظبة على هذه العملية بهدف التحسين المستمر ؛

- تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة .

2- النتائج التطبيقية :

لقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود عقبات تقف وراء عدم إمكانية المؤسسة بتطبيق النموذج لعل أهمها التفكير التقليدي للمدراء وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع المؤسسات التي تطبق مثل هذا النموذج ؛

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين؛

ـ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد العملاء على تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين؛

ـ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين؛

ـ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد النمو والتعلم على تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين؛

ـ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$) من دور استخدام بعد البيئة والمجتمع على تقييم الأداء المالي من وجهة نظر المستوجبين؛

الاقتراحات والتوصيات :

بناءا على معلومات الدراسة النظرية و التطبيقية المتعلقة بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في :

- على الإدارة العليا أن تركز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير المالية ؛

- تطبيق روح تعاون بين الجميع في المؤسسة ووضع الإستراتيجيات ؛

- لابد على المؤسسة من العمل على زيادة ترسيخ هذه الأداة التي تعتبر من الأدوات الرقابية للتسيير في المؤسسة ؛

- ضرورة الربط بين التعليم الأكاديمي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لأنها أداة حديثة تشمل الجانب المالي وغير المالي في تقييم الأداء ؛

- قيام مؤسسة " مطاحن بني هارون فرجيوة " بالاعتماد على تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية ؛

- قيام مؤسسة " مطاحن بني هارون ـ فرجيوة " بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكثر وضوح وشمولية وضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس تقييم الأداء ؛

- ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال المختلفة ، وكذلك في المنظمات الخدمية كالمستشفيات ، والدوائر الحكومية ، والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لتقييم الأداء بشكل شامل لمختلف الأجزاء .

أفاق الدراسة :

في النهاية نجد أن البحث مزال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع ، لذلك يبقى في مجالات البحث ، لذلك نختم دراستنا ببعض النقاط البحثية التي تأمل أن تكون دراسات في المستقبل على النحو التالي :

ـ دراسة تطبيقية حول تقييم أداء الجامعات الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛

ـ استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مصرفية جزائرية .

قائمة المراجـع

أولا: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1) السعيد فرحات جمعة ، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة** ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ،2000.

2) أحمد شاكر العسكري ، **التسويق الصناعي** ،دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2005، الطبعة الثانية.

3) أحمد عطا الله القطانين، **التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)** ، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

4) إبراهيم الخلوف الملكاوي، **أدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

5) بوشاشي بوعلام ، **المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال** ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،1997.

6) ثابت عبد الرحمان إدريس، **بحوث التسويق: القياس والتحليل واختبار الفروض**، دون سنة نشر.

7) جميل جريسان، **موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.

8) حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية** ، دار الوراق للنشر والتوزيع،2006.

9) رمضان فهيم غريبة، عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **التخطيط بقياس الأداء المتوازن الاستراتيجي** ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

10) سعد صادق البحيري ،**إدارة توازن الأداء** ، دار نشر الثقافة ، الإسكندرية ، 2004.

11) سعيد بن عامر ،**الإدارة والتحديات التغيير** ،مركز إيدسيرلكس للاستثمارات والتطوير الإداري ، مصر ، 2001.

12) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس،" **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل للنشر، الأردن.

13) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، **المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

14) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، **بطاقة الأهداف الموزونة منظور استراتيجي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

15) عنادي الحسين ، فلاح حسين ، **الإدارة الإستراتجية** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر عمان ،الأردن ،2000.

16) عبد الحسن توفيق ، **تقييم الأداء** ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998.

17) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتبة العصرية، مصر،2006.

18) علاء السالمي ، **تطوير الأداء وتجديد المنظمات** ،دار قباء لنشر والتوزيع ،القاهرة ،1988.

19) فهمي مصطفى الشيخ ،**التحليل المالي** ، رام الله ، فلسطين ، الطبعة الأولى ، 2008.
محفوظ احمد جودة، وآخرون، **منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون سنة النشر.

20) محمد محمود الخطيب ، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر ، 2010.

21) محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، داينمك للطباعة، مصر، 2005.

22) محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن**، الطبعة الأولي، عمان، الأردن، 2015.

23) منير شاكر وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص122.

24) ناصر دادي عدون ،**التحليل المالي** ،دار البحث للطباعة والنشر ، الجزائر ،1990.
نبيل إبراهيم محمود ،**تحليل المتغيرات الاقتصادية والإنتاجية وكفاءات التغيير التقني العمل ورأس المال** ،الطبعة الأولى ، دار البداية ، مصر ،2008.

25) وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل.

❖ الرسائل والمذكرات الجامعية:

1) حسن لبيهي، **التحكم المالي في المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر،2004،ص39.

2) رمزي بودرجة ، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على صورة المؤسسة من وجه نظر المستهلك - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية**،أطروحة دكتورة في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بليدة، 2013.

3) زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، (2010) **استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية**، بحث مقدم إلى برنامج الدورة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: "مهنة محاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرون"، السعودية، المنعقد خلال الفترة 18-19 أيار 2010.

4) سارة باحو ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور جدول تدفقات الخزينة ،** دراسة حالة شركة الرمال البلاستيك ، مذكرة ما ستر غير منشورة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،2010.

5) صالح بلاسكة، **قابلية تطليق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،** مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011-2012.

6) عادل عيشي ، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2001،2002.

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

8) معبدي أمال، **قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،** مذكرة ماستر، جامعة ورقلة.

❖ **المجالات العلمية:**

1) دادن عبد الغني ،**قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية ،** مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، الجزائر، عدد 4 ،2006.

2) زياد عبد الحليم الذيبة، **مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمنية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، جامعة الزرقا، الأردن، 2011.

3)عبد المليك مزهود، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم،** مجلة علوم الإنسانية، المجلد الأول، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،2005.

4) علي غازي علي، **بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية**، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس، 2003.

5) مجلة **وجدة البحث في تنمية الموارد البشرية**، المجلد 9، العدد 1 جوان 2018 .

❖ **الملتقيات العلمية:**

1) السعيد بريش ، نعيمة يحياوي ،**أهمية التكامل بين أدوات المراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها** ، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز لمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ،22،23 نوفمبر 2011 .

2) عبد الرحيم محمد الرحيم محمد "**قياس الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسساتي لمنظمة العربية لتنمية الإدارة**، أعمال المؤتمرات، ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، فيفري 2007 .

❖ **مواقع الانترنت:**

1) محمد اليماني، **بطاقة الأداء المتوازن**، الرياض،

موقع: http/www.yamany.info/Artiles.html، تاريخ الاطلاع: 5جوان 2021، 14:45.

الملاحـــق

الملحق رقم 01 : أداة الدراسة الاستبانة

إستبانة حول:

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون ـ فرجيوة ـ

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ؛

يعد هذا الاستبيان جزء من متطلبات إعداد مذكرة ما ستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة ـ بعنوان " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي " ، دراسة حالة مطاحن بني هارون فرجيوة .

ونأمل من سيادتكم التعاون معنا في الإجابة على العبارات التي تتضمنها الاستمارة ، ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستحاط بالسرية ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

إعداد الطالبتين : **إشراف الدكتور :**

- ***شيهب نسرين***
- ***كروش صلاح الدين***
- ***لطمن حسناء***

مصطلحات الدراسة :

بطاقة الأداء المتوازن : النظام الذي يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل ، المقاييس المالية والغير المالية وتقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي للمؤسسة.

الأداء المالي : البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن ، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم .

السنة الجامعية :2021/2020

أولا: البيانات العامية :

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى		
المؤهل العلمي	☐ ثانوي	☐ تكوين مهني	☐ تكوين متخصص	☐ جامعي
الوظيفة	☐ مدير	☐ نائب مدير	☐ رئيس مصلحة	☐ موظف إداري
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات	☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة	☐ من 15 سنة فأكثر

ثانيا : الأداء الكلي في مؤسسة مطاحن بني هارون ـ فرجيوة ـ

البعد	الرقم	الفقـــــرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أداء العمـــــلاء	1	المؤسسة تشرك زبائنها في عملية تصميم بعض المنتجات .					
	2	المؤسسة تقوم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن .					
	3	تمتلك المؤسسة قاعدة البيانات عن زبائنها .					
	4	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال والإشهار.					
أداء العمليات الداخليـــة	5	لدى المؤسسة مستوى عال من استخدام التكنولوجيا والتجهيزات .					
	6	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر في العمليات الداخلية من خلال ابتكار منتج جديد.					
	7	تستخدم المؤسسة تكنولوجيات الإعلام والاتصال في عملياتها الإدارية .					
	8	تتبنى المؤسسة الإدارة بالمشاركة في اتخاذ قراراتها .					
أداء النمو والتعـــلم	9	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية قصد تأهيل موظفيها .					
	10	تنتهج المؤسسة نظام حوافز قصد تحقيق إنتاجية عالية .					
	11	وجود ديناميكية البحث والتطوير في مؤسسة مطاحن بني هارون .					
	12	تقوم المؤسسة بالمشاركة والعمل على ترقية موظفيها .					

أداء البيئة والمجتمع	13	تعمل المؤسسة على اتخاذ إجراءات للحفاظ على البيئة وتحقيق استدامتها .						
	14	توفر المؤسسة وظائف دائمة لأفراد المجتمع.						
	15	منتجات وعمليات المؤسسة ذات توجه بيئي .						
	16	توفر المؤسسة السلعة الكافية لزبائنها .						

ثالثا : الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة -

الأداء المالي	17	تحقق المؤسسة معدلات ربحية عالية .						
	18	تعتمد المؤسسة على الأموال الخاصة في التمويل .						
	19	للمؤسسة سيولة مرتفعة تمكنها من تلبية احتياجاتها .						
	20	تظهر القوائم المالية للمؤسسة نتائج مرضية لجميع أصحاب المصلحة .						

شكرا على تعاونكم

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,047	8	,506	1,723	,151
Within Groups	6,165	21	,294		
Total	10,212	29			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,299[a]	,089	-,056	,62995

a. Predictors: (Constant), النمو ,العملاء ,البيئة ,العمليات

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,973	4	,243	,613	,657[b]
	Residual	9,921	25	,397		
	Total	10,894	29			

a. Dependent Variable: المالي

b. Predictors: (Constant), النمو ,العملاء ,البيئة ,العمليات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,143	,609		3,521	,002
	العملاء	-,013	,276	-,012	-,047	,963
	النمو	,311	,222	,466	1,404	,173
	البيئة	-,091	,328	-,076	-,277	,784
	العمليات	-,186	,234	-,225	-,797	,433

a. Dependent Variable: المالي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
العملاء	2,5750	,58777	30
النمو	3,1000	,91821	30
البيئة	2,2000	,51445	30
المالي	2,3250	,61290	30
العمليات	2,9500	,74104	30

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		العملاء	النمو	البيئة	المالي	العمليات
N		30	30	30	30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,5750	3,1000	2,2000	2,3250	2,9500
	Std. Deviation	,58777	,91821	,51445	,61290	,74104
Most Extreme Differences	Absolute	,150	,160	,187	,169	,161
	Positive	,116	,110	,118	,169	,161
	Negative	-,150	-,160	-,187	-,089	-,127
Kolmogorov-Smirnov Z		,824	,879	1,023	,924	,881
Asymp. Sig. (2-tailed)		,506	,422	,246	,360	,419

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
العملاء	2,5750	,58777	30
النمو	3,1000	,91821	30
البيئة	2,2000	,51445	30
المالي	2,3250	,61290	30
العمليات	2,9500	,74104	30

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكر	19	63,3	63,3	63,3
	انثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	3,3	3,3	3,3
	مهنى تكوين	2	6,7	6,7	10,0
	متخصص تكوين	4	13,3	13,3	23,3
	جامعى	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5--10	1	3,3	3,3	3,3
	10--15	10	33,3	33,3	36,7
	15 اكثر	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	12	40,0	40,0	63,3
	محايد	5	16,7	16,7	80,0
	موافق غير	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	13	43,3	43,3	66,7
	موافق غير	3	10,0	10,0	76,7
	بشدة موافق غير	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	15	50,0	50,0	56,7
	محايد	5	16,7	16,7	73,3
	موافق غير	5	16,7	16,7	90,0
	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	14	46,7	46,7	46,7
	موافق	12	40,0	40,0	86,7
	موافق غير	1	3,3	3,3	90,0
	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	16	53,3	53,3	70,0
	محايد	4	13,3	13,3	83,3
	موافق غير	4	13,3	13,3	96,7

	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	7	23,3	23,3	46,7
	موافق غير	12	40,0	40,0	86,7
	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	10	33,3	33,3	36,7
	محايد	7	23,3	23,3	60,0
	موافق غير	11	36,7	36,7	96,7
	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	15	50,0	50,0	53,3
	محايد	2	6,7	6,7	60,0
	موافق غير	11	36,7	36,7	96,7
	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	14	46,7	46,7	60,0
	محايد	6	20,0	20,0	80,0
	موافق غير	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	18	60,0	60,0	63,3
	محايد	1	3,3	3,3	66,7
	موافق غير	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	5	16,7	16,7	30,0
	محايد	7	23,3	23,3	53,3
	موافق غير	9	30,0	30,0	83,3
	بشدة موافق غير	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	4	13,3	13,3	36,7
	موافق غير	9	30,0	30,0	66,7
	بشدة موافق غير	10	33,3	33,3	100,0

	Total	30	100,0	100,0	

VAR00016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	15	50,0	50,0	50,0
	محايد	6	20,0	20,0	70,0
	موافق غير	7	23,3	23,3	93,3
	بشدة موافق غير	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	63,3	63,3	63,3
	محايد	8	26,7	26,7	90,0
	موافق غير	2	6,7	6,7	96,7
	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00018

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	10	33,3	33,3	33,3
	موافق	12	40,0	40,0	73,3
	محايد	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00019

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	9	30,0	30,0	50,0
	محايد	7	23,3	23,3	73,3

	موافق غير	4	13,3	13,3	86,7
	بشدة موافق غير	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	15	50,0	50,0	50,0
	موافق	12	40,0	40,0	90,0
	محايد	1	3,3	3,3	93,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00021

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	10	33,3	33,3	33,3
	موافق	9	30,0	30,0	63,3
	محايد	9	30,0	30,0	93,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00022

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	13	43,3	43,3	53,3
	محايد	3	10,0	10,0	63,3
	موافق غير	4	13,3	13,3	76,7
	بشدة موافق غير	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00023

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	20	66,7	66,7	83,3
	محايد	4	13,3	13,3	96,7
	موافق غير	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

VAR00024

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تماما موافق	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	18	60,0	60,0	73,3
	محايد	6	20,0	20,0	93,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 02 : الأساتذة المحكمين الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	جامعة الانتماء
زيد جابر	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي ميلة
زموري كمال	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي ميلة
لطيف وليد	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي ميلة
قرفي عمار	أستاذ محاضر - ب -	المركز الجامعي ميلة
قرين الربيع	أستاذ محاضر - أ -	المركز الجامعي ميلة

الملحق رقم 03 : مخرجات SPSS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00005	30	2,00	5,00	3,3333	1,09334
VAR00006	30	1,00	5,00	2,7333	1,14269
VAR00007	30	1,00	5,00	1,9000	1,24152
VAR00008	30	1,00	5,00	2,3333	1,02833
VAR00009	30	2,00	5,00	3,4333	1,00630
VAR00010	30	1,00	5,00	3,0333	,99943
VAR00011	30	1,00	5,00	2,8667	1,07425
VAR00012	30	1,00	4,00	2,4667	,97320
VAR00013	30	1,00	4,00	2,6667	,99424
VAR00014	30	1,00	5,00	3,2000	1,29721
VAR00015	30	1,00	5,00	3,6667	1,29544
VAR00016	30	2,00	5,00	2,8667	1,00801
VAR00017	30	2,00	5,00	2,5000	,77682
VAR00018	30	1,00	3,00	1,9333	,78492
VAR00019	30	1,00	5,00	2,7000	1,31700
VAR00020	30	1,00	4,00	1,6667	,84418
VAR00021	30	1,00	4,00	2,1000	,95953
VAR00022	30	1,00	5,00	2,9667	1,40156
VAR00023	30	1,00	4,00	2,0333	,66868
VAR00024	30	1,00	4,00	2,2000	,76112
العملاء	30	1,25	3,50	2,5750	,58777
النمو	30	1,25	4,25	3,1000	,91821
البيئة	30	1,25	3,25	2,2000	,51445
المالي	30	1,25	3,50	2,3250	,61290
العمليات	30	1,50	4,00	2,9500	,74104
Valid N (listwise)	30				

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		العملاء	النمو	البيئة	المالي	العمليات
N		30	30	30	30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,5750	3,1000	2,2000	2,3250	2,9500
	Std. Deviation	,58777	,91821	,51445	,61290	,74104
Most Extreme Differences	Absolute	,150	,160	,187	,169	,161
	Positive	,116	,110	,118	,169	,161
	Negative	-,150	-,160	-,187	-,089	-,127
Kolmogorov-Smirnov Z		,824	,879	1,023	,924	,881
Asymp. Sig. (2-tailed)		,506	,422	,246	,360	,419

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
العملاء	2,5750	,58777	30
النمو	3,1000	,91821	30
البيئة	2,2000	,51445	30
المالي	2,3250	,61290	30
العمليات	2,9500	,74104	30