جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم تجارية وعلوم التسيير وعلوم اقتصادية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : مالية مؤسسة

من إعداد الطالبة : نور الهدى بن الشيخ

بعنوان :

دور بطاقة الاداء المتوازن (BSC)في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بتقرت "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ2015/10/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة جعدي شريفة.....(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)رئيسا.

الأستاذة رفاع شريفة.....(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا.

الأستاذ حجاج محمد الهاشمي.....(أستاذ مساعد أ–جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا.

السنة الجامعية : 2014–2015

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم تجارية وعلوم التسيير وعلوم اقتصادية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : مالية مؤسسة

من إعداد الطالبة : نور الهدى بن الشيخ

بعنوان :

دور بطاقة الاداء المتوازن (BSC)في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ2015/10/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة جعدي شريفة.....(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)رئيسا.

الأستاذة رفاع شريفة.....(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مشرفا.

الأستاذ حجاج محمد الهاشمي.....(أستاذ مساعد أ–جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا.

السنة الجامعية : 2014–2015

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

وإلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

الوالدين الكريمين

الى من عوضني عن عائلتي وكان بجانبي طوال الوقت سندي ورفيق دربي

زوجي ووالديه الكريمين

إلى من أرى التفاؤل بعينه .. والسعادة في ضحكته

إبني

إلى اخوتي واهل زوجي

إلى جميع الأقارب والأصدقاء

الى كل من تجمعني بهم مودة ومحبة

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أمر بشكره، ووعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا إله إلا الله هو المبدئ المعيد، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد، اللهم صل عليه وعلي اله وصحبه أئمة التوحيد .

و الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وعليه فليتوكل المتوكلون.

فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله أود أن أتقدم بأحّر تشكراتي إلي :

الأستاذة المشرفة رفاع شريفة لقبول الإشراف على هذا العمل والتي ساعدتني في إعداده والحرص على تكملته فكانت بمثابة الموجه والمرشد.

الى الأستاذ مايو عبدالله الذي كان عونا لي في انجاز هذه المذكرة.

إلى كل من كانوا عونا لي في بحثني هذا ونورا يضيء الظلمة التي كان تقف أحيانا في طريقي
إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر.

وإلى كل أعضاء اللجنة المناقشة على قراءة وتقييم المذكرة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية،حيث مثل ذلك مشكلة هذه الدراسة ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية بالإضافة إلى دراسة تحليلية، وإعتمدت تقنية الإستبيان حيث قام الباحث بتوزيعها باليد على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 50 إستبانة أعتمد منها لغاية وأغراض الدراسة(40) إستبانة، وقد تم إستخدام برمجية spss في تحليل هذه الإستبانة. كما أستخدم الباحث المنهج الإستقرائي في الوصول إلى نتائج هذه الدراسة،

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للمؤسسات عينة الدراسة إستراتجية و رؤية مستقبلية واضحة.
- ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات الإقتصادية، حيث سعت الأداة إلى أخذ الإنتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الإعتبار للتخفيف من إستخدامها لوحدها في عملية التقييم.

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن– الأداء المالي- البعد المالي.

Résumé

Cette étude vise à déterminer le rôle de la Balanced Scorecard de la performance financière Thsien dans les institutions économiques, où un tel problème de cette étude et pour cela une étude de terrain menée en plus de l'étude analytique, et a adopté la technique du questionnaire où le chercheur distribué à la main sur une étude de l'échantillon, qui a été distribué 50 questionnaire les compter et étudier fins (40) questionnaire, ont été utilisés dans le logiciel d'analyse SPSS ce questionnaire. Le chercheur a utilisé le inductif accès aux résultats de cette étude,
L'étude a révélé une série de résultats, y compris:

- La stratégie de l'échantillon institutions d'étude et une vision claire de l'avenir.
- émergence de Balanced Scorecard a grandement contribué à surmonter les problèmes économiques auxquels font face les institutions, où l'outil a cherché à prendre les critiques des normes financières en compte pour réduire l'utilisation seul dans le processus d'évaluation

Mots clés: Balanced Scorecard-Rendement financier- Dimension financière

قائمة المحتويات

الإهداء	I
الشكر	II
الملخص	III
الفهرس	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	03
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتجية والأداء المالي	03
الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الإسترتتيجي	03
الفرع الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية	04
المطلب الثاني: مفهوم وأفاق بطاقة الأداء المتوازن	08
الفرع الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن	08
الفرع الثاني: تحليل المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن	12
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	17
المطلب الأول: الدراسات السابقة	17
الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	17
الفرع الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	19
المطلب الثاني: مقارنة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية	20
خلاصة الفصل	21

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية	
تمهيد	23
المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة	24
المطلب الأول: عرض الإستبيان ومنهجية الدراسة	24
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة	24
الفرع الثاني: منهجية الدراسة	26
الفرع الثالث: الخصائص الديموغرافية لمجتمع وعينة الدراسة	27
المطلب الثاني: معالجة وتحليل نتائج الإستبيان	31
الفرع الثاني: دراسة درجة صدق وثبات الإستبيان	31
الفرع الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	34
المبحث الثاني: النتائج والتوصيات	46
المطلب الأول: النتائج	46
المطلب الثاني: التوصيات	46
خلاصة الفصل	48
الخاتمة	50
قائمة المراجع	52
قائمة الملاحق	56

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
(1-1)	إختبار المقاييس المالية المتوافقة مع إستراتيجيات الأعمال والمجالات المالية.	16
(1-2)	المؤسسات ومجتمع عينة الدراسة.	24
(2-2)	مجالات الإستبانة وعدد فقراتها.	26
(3-2)	توزيع متغير الدراسة حسب متغير الجنس.	27
(4-2)	توزيع متغير الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.	28
(5-2)	توزيع متغير الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي .	29
(6-2)	توزيع متغير الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	30
(7-2)	توزيع متغير الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.	31
(8-2)	معامل إرتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الإستبانة الثلاثة والدرجة الكلية للإستبانة.	32
(9-2)	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ).	33
(10-2)	إختبار ملاءة نموذج الإنحدار المتعدد.	35
(11-2)	مقياس ليكارت الثلاثي.	36
(12-2)	نتائج إختبار t لأبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي وعبارات القياس.	37
(13-2)	نتائج إختبار t لتطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي.	39
(14-2)	نتائج إختبار t لتطبيق مقاييس الأداء من الجانب المالي لتحسين الأداء المالي.	43

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	10
(1-2)	يوضح توزيع متغير الدراسة حسب متغير الجنس.	27
(2-2)	يوضح توزيع متغير الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.	28
(3-2)	يوضح توزيع متغير الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي .	29
(4-2)	يوضح توزيع متغير الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	30
(5-2)	يوضح توزيع متغير الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.	31

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستبانة الدراسة	57
02	نتيجة spss للمتغيرات الديموغرافية	62
03	نتيجة spss جدول قياس معامل الثبات	65
04	نتيجة spss صدق الإستبيان (معامل الإرتباط بيرسون)	73
05	نتيجة spss إختبار التوزيع الطبيعي(sample kolmorov-smirnov)	73
06	نتيجة spss إختبار (t) لعينة واحدة on sample t – test	74
07	نتيجة spss إختبار ملاءة نموذج الإنحدار ANOVA	74

المقدمة العامة

توطئة

في ظل الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي،فإن الأمر يتطلب منها أن تعمل على تنمية أدائها فتطويره وهذا من خلال تحسين الأداء المالي الذي يعتبر هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه أي مؤسسة إقتصادية من خلال البحث عن مصادر التمويل المناسبة الأقل تكلفة بغرض ضمان إستمرار نشاطها وزيادة حجم إستثماراتها وأرباحها.

حيث تهدف هده الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الفعال الذي تقوم به بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الوسائل المستعملة في قياس الأداء والتي تمكن المسير من أخد نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في بطاقة الأداء المتوازن عن طريق جملة من المؤشرات وذلك بهدف تحسين الأداء المالي حيث تأخذ بعين الإعتبار التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل.

- **طرح الإشكالية**

من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ماهو دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ؟

ومن خلال هذه الاشكالية العامة نستخلص الإشكاليات الجزئية التالية:

- ماالمقصود ببطاقة الأداء المتوازن؟ وكيف يتم تصميمها؟
- كيف تدخل بطاقة الأداء المتوازن في نمذجة الانشطة داخل المؤسسة ؟
- هل تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين ربحية المؤسسة ؟
- هل تساهم مقاييس الأداء ضمن الجانب المالي لتحسين الأداء المالي ؟

و للإجابة على إشكالية البحث إعتمدنا على جملة من الفرضيات التي نحاول إثبات مدى صحتها في البحث :

- إعداد وإختيار المؤشرات الأساسية لقياس الأداء ببساطة ووضوح وملاءة شرطا أساسيا لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
- للمؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية ورؤية مستقبيلة واضحة .
- يساهم تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين ربحية المؤسسة بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة ومختصرة عن وضعية المؤسسة في الوقت والمكان المناسب سعيا منها إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة والأداء العام.
- يساهم تطبيق مقاييس الأداء ضمن الجانب المالي في تحسين الأداء المالي.

مبررات إختيار الموضوع

- الرغبة في إكتساب معرفة حول موضوع تحسين الأداء المالي في الميدان.
- ضعف الاهتمام بنماذج قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث يولى الاهتمام فقط للجوانب المالية التي لا تكفي بمفردها لإعطاء صورة شاملة عن الأداء .
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال ايضاح مدى أهميتها في تحسين الأداء المالي.

أهداف الدراسة :

تكمن أهداف هذه الدراسة كاتالي:

- توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخصائص التي تمتاز بها مقارنة بأداوات القايس الاخرى .
- التعرف بشكل تفصيلي على بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقها في المؤسسة.
- التعرف على كيفية تطبيقها بشكل صحيح ومرن في المؤسسة الاقتصادية.
- مدى قدرة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي.
- محاولة معرفة مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن.
- إبراز الدور الفعال الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- اظهار أثر بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء العام داخل المؤسسة.
- حث المؤسسات الجزائرية على تطبيق نماذج ومداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف كل مؤسسة.
- تقديم إطار معرفي نظري يمكن الإعتماد عليه مستقبلا لإعداد دراسات أوسع وأكثر دقة.

حدود الدراسة:

انطلاقا من أهداف وتساؤلات وفرضيات البحث فإن حدود البحث كانت كالتالي:

- رغم تعدد المجالات التي يمكن من خلالها التعبير عن الأداء داخل المؤسسة إلا أن دراستنا ستتناول جانب من بين الجوانب التي تتبناها بطاقة الأداء المتوازن وهو الجانب المالي .
- اقتصرت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية.
- العينة المستهدفة في هذه الدراسة هم إطارات المؤسسة

منهج وأدوات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة تم الإعتماد على المنهج الوصفي وهذا بإستخلاص الجانب النظري لأهم الدراسات والأطروحات والمقالات العلمية التي تناولت الموضوع، كم إعتمدنا على أسلوب الإستبيان في الجانب التطبيقي في العديد من المؤسسات الإقتصادية.

مرجعية الدراسة:

المصادر الأولية: لمعرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأدء المالي في المؤسسات الإقتصادية تم إعتماد تقنية الإستبيان وتوزيعه على عينة من المؤسسات الإقتصادية.

المصادر الثانوية: لإستعراض الجانب النظري قامت الباحثة بالحصول عليها من خلال الإطلاع على الكتب والمقالات العلمية والمؤتمرات والدراسات والأطروحات ومواقع الأنترنت.

صعوبات الدراسة:

واجهنا صعوبات وعراقيل ومشاكل عديدة في سبيل إعداد هذه الدراسة ومن أهمها مايلي:

- ندرة الدراسات والمراجع باللغة العربية حول موضوع بطاقة بطاقة الأداء المتوازن والموجود منها هو عبارة عن ترجمة لما كتبه **Norton** و **Kaplan**ولا تغطي جميع جوانب الموضوع.
- واجهتنا مشكلة عدم معرفة أفراد العينة لهذا النموذج، وكذا لبعض مفردات الاستمارة مما حتم علينا استغراق فترة طويلة في شرحها وتوضيحها.

هيكل الدراسة:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسييم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين:

الفصل الأول: بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لدراسة،تناولنا في هذا الفصل مبحثين الأول ضم الإطار المفاهيمي للدراسة فبدأنا بتعريف الإستراتجية التي تعد أحد الأسس الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن وكذا أهميتها وإستراتجية المؤسسة، كما تطرقنا إلى تعريفالأداء والأداء المالي، تقييمه وخطواته ومؤشراته والعوامل المؤثرة عليه، وكما تطرقنا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها وأهميتها ومكوناتها، وإلى تحليل المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه للدراسات السابقة للموضوع

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية، وقمنا بتوزيع الإستبيان على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بتقرت.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموضوع والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الوسائل المستعملة في قياس وتحسين الأداء والتي تمكن المسير من أخد نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في بطاقة الأداء المتوازن عن طريق جملة من المؤشرات وذلك بهدف تحسين الأداء المالي.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم العناصر الأساسية المتعلقة بالأدبيات النظرية المرتبطة مباشرة بالجانب التطبيقي وأهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع كالآتي:

المبحث الأول :الأدبيات النظرية حول الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني :الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتجية والأداء المالي.

يعتبر الأداء المالي من أهم العناصر المساهمة في بقاء واستمرارية المؤسسة، كما هو من مقومات المؤسسة الرئيسية.

الفرع الأول: الإستراتجية والتخطيط الإستراتيجي

أولا: مفهوم الإستراتجية وأهميتها

الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات، فالإستراتيجية هي"السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاماً بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة" وعلى هذا يمكن القول أن الإستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المؤسسات.

إن الأهمية التي تمثلها الإستراتيجية لأية مؤسسة تكمن في احتياج المؤسسات لوضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون لزاماً عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها، وفي ضوء هذا،يمكن أن ينظر للإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية،وعادة ما توفر الإستراتيجية استقراراً في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.[1] .

ثانيا: التخطيط الإستراتيجي. :عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل.

الرؤية :هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

الرسالة :الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساته.

[1] – ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونالغاز)**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،سنة 2009، ص 17 .

الأهداف :النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط، للإنتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي.

التحليل :يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض تعرف اهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.

الخيار :وهي المرجع في العملية المتسلسلة; والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها.

الأداء المؤسسي :انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[1].

الفرع الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

أولا: مفهوم الأداء المالي تقييمه وخطواته.

1- تعريف الأداء المالي

يمكن القول أن الأداء المالي هو مدى بلوغ الأهداف (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالإستخدام الأمثل للموارد المالية، وبإعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (processus) والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.[2]

وحسب SERGE EVRAERT فإن الأداء المالي يعني تسليط الضوء على فحص العناصر التالية:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية،
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على الاموال الخاصة،
- مدى مساهمة نمو المؤسسة في إنجاز السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح،
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة،

[1] – رحمة زعيبي، **أثر التخطيط الإستراتجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)**، مذكرة مقدمة كجزء لمتطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2013-2014)، ص ص 39 – 46 .

[2] – يحياوي إلهام، بوحديد ليلى، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2014/05، ص64.

ومنه فإن الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها في الإستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة،[1].

الأداء المالي هو: مدى نجاح المؤسسة في إستغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل إستغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

3 –تقييم الأداء المالي

لكي تقف أي إدارة على نقاط القوة والضعف وعلى الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها كان لابد لها من تقييم أداءها وخاصة الأداء المالي بإعتباره يزود الإدارة بمعلومات ومفاهيم تسمح بإتخاذ القرارات الإستثمارية وعلى سد الثغرات والمعوقات التي تظهر مستقبلا، وعليه فعملية تقييم الأداء المالي ماهي إلا:"قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة عملية بالغة الأهمية وذلك لما يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية؛
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة،

حيث أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة وفقا للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول للأهداف المسطرة.[2]

4– خطوات تقييم الأداء المالي

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية لدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.
- إحتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد وإختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق أثرها على المؤسسات للتعامل مع معالجتها.
- دراسة وتقييم النسب، وبعد إستخراج النتائج يتم معرفة الإنحرافات والفروقات ومواطن الضعف والقوة بالأداء المالي.[3]

---

[1] – محمد محمود الخطيب، **العوامل المؤثرة على الأداء المالي:(الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات)**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2010م، ص 48.

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

[3] – رحال إيمان، **مرجع سابق**، ص 25.

ثانيا: مؤشرات الأداء المالي

تعتمد على عدة مؤشرات تتمثل أهمها فيما يلي:

أولا :مؤشرات التوازن المالي:

رأس مال العامل: يعرف رأس المال العامل على أنه فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة، بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول المتداولة [1]. وتتجلى أهميته من خلال الأمان الذي يوفره للمؤسسة .فهو هامش أمان يمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر المتعلقة بالعسر المالي والإفلاس .[2]

الاحتياج في رأس مال العامل(BFR): يمكن تعريفه بأنه جزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية .[3]

الخزينة(TR): يقصد بالخزينة مجموع الأموال التي بحوزت المؤسسة لدور إستغلال واحدة وتشمل القيم الجاهزة التي يمكن التصرف فيها. وترتبط وضعية الخزينة برأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، لذا يمكن أن تأخذ أحد الوضعيات التالية : خزينة موجبة، خزينة معدومة، خزينة سالبة [4].

ثانيا : مؤشرات المردودية:

1-المردودية

تعتبر المردودية معيار مهم لتقييم أداء المؤسسة من خلال تقييم مختلف الأنشطة والعمليات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة، وهي تعبر عن قدرة وسائل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة، فقياسها يسمح للمسيرين بمعرفة كفاءة ورشد المؤسسة في استخدام مواردها، ولدراسة مردودية المؤسسة يمكن الاعتماد على نوعين رئيسين للمردودية وهما:

1.1المردودية المالية: تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية . كما تحدد مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع حجم الأموال الخاصة، وتقيس مردودية الأموال الخاصة مدى قدرة المؤسسة على توليد أرباح ومكافأة المساهمين ولهذا يهتم المساهم بالمردودية المالية كونها تحدد مصيره فيما يتعلق بالأرباح.

---

[1] Elie Cohen ،**Analyse financier**، Edition Economica، paris1990، p134.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)، دروس وتطبيقات**، الجزء الأول، ط2، دار النشر، عمان ،الأردن،2011، ص ص 88-89.

[3] مقدم ليلى،**سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤ سسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية خلال الفترة(2005-2007)**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08 ،2010، ص 98.

[4] بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداءالمالي للمؤسسة واتخاذ القرارات حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات (2005-2008)**، مذكرة ماجستير تخصص مالية مؤسسة، (غير منشورة)، جامعة بومرداس -الجزائر،2009، ص ص 92-93

2.1المردودية الاقتصادية

تعرف على أنها العلاقة بين نتيجة الاقتصادية التي تحققها ومجموع رؤوس الأموال المستعملة للحصول عليها .كما تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

ثالثا :النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم محاور التحليل الذي تستعمله المؤسسة لتحليل مركزها المالي ولا يمكن استعمال النسب للحكم على وضعية المؤسسة إلا بمقارنتها مع النسب النموذجية (المعيارية) الموضوعة من طرف المؤسسة أو من طرف القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة.

1نسبة السيولة: تشير السيولة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتستخدم النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

1.1 **نسبة السيولة العامة** :تعبر هذه النسبة عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل وتحسب كما يلي:

الأصول المتداولة ÷ القروض قصيرة الأجل

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد، أي تحقق رأس مال صافي إيجابي مما يعطي للموردين ثقة أكبر بالمؤسسة، أما إذا كانت أقل من الواحد فالمؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تدرك ذلك بزيادة الديون طويلة الأجل أو زيادة رأس مالها أو تخفيض الديون قصيرة الأجل.

2.1نسبة السيولة المختصرة :تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة في المدى القصير، وذلك عن طريق إبعاد المخاطر التجارية، التي تؤثر على المخزونات.

3.1نسبة السيولة الفورية :تقيس هذه النسبة قدرة السداد للمؤسسة وذلك عن طريق استعمال مخزون النقدية المتاح، وذلك دون أن تكون هناك ضرورة لتصفية أو بيع المخزونات والذمم في المدى القصير، أو بعبارة أخرى تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها لسداد ديونها.

–نسبة التمويل والاستقلالية المالية :تعبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناتها ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه النسب نجد ما يلي:

1نسبة التمويل الدائم :تعبر هذه النسبة على مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة للمؤسسة .وحتى تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل، أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوم.

3**نسبة الاستقلالية المالية** :تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها، عادة ما يفضل الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين1 و2، وإذا كانت كذلك فإن البنوك توافق على إقراض المؤسسة [1].

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة.

تواجه المؤسسة خلال القيام بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في اداء وظائفها، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها وإتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة نجد:

1- العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة:

هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل نجد:

- الرقابة على التكاليف ؛
- الرقابة على كفاءة إستخدام الموارد المالية المتاحة ؛
- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

2- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة:

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهتها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل :

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات ؛
- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق ؛
- السياسات المالية والإقتصادية للدولة). [2]

[1] منير ابراهيم هندي، **الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، 2ط ،الإسكندرية، 1991، ص 46.

[2] – عباسي عصام، **تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية وإتخاذ القرارات**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص ص62 63.

المطلب الثاني: مفهوم وأفاق بطاقة الاداء المتوازن.

الفرع الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وسبب ظهورها.

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهر هذا النموذج من طرف روبرت كابلان وديفيد نورتون Norton Kaplan عام 1992 من جامعة هارفارد ,ونشر عبر مجلة هارفارد بيزنس رفيو Harvard Business revie وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازلت تتطور بتطور إستخداماتها ا، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازنBSCD إحدى وسائل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة من خلال تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف كما تعتبر نظام لإدارة الأداء فبطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء.[1]

قد بين Kaplan norton بأن بطاقة الأداء المتوازن تهتم بتحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل وبين المنظورات المالية والغير مالية وبين منظورات الأداء الداخلية والخارجية حيث عرفا notron kaplan بطاقة الأداء المتوازن بأنها:

"نظام اداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها الى مجموعة من الاهداف والقياسات البرنامج المرتبطة بحيث تقييم الأنشطة ورسم التحركات المستقبلية لم يعد يقتصر على التقرير المالي فقط".[2]

.كما تعرف حسب كل من datar foster Horngren بأنها طريقة لترجمة أونقل رسالة المنظمة وإستراتجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام استراتجيتها.[3]

كما عرفها Paul Nivenعلى أنها" مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة . وتعمل بطاقة الاداء المتوازن على تزويد المدريين وأصحاب القرارات في المؤسسة بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة وتحقيق اهدافه المستقبلية.[1]

---

[1]-kaplan and norton **the balanced scorecard measures that drive performance** harvard business review 1992.p72

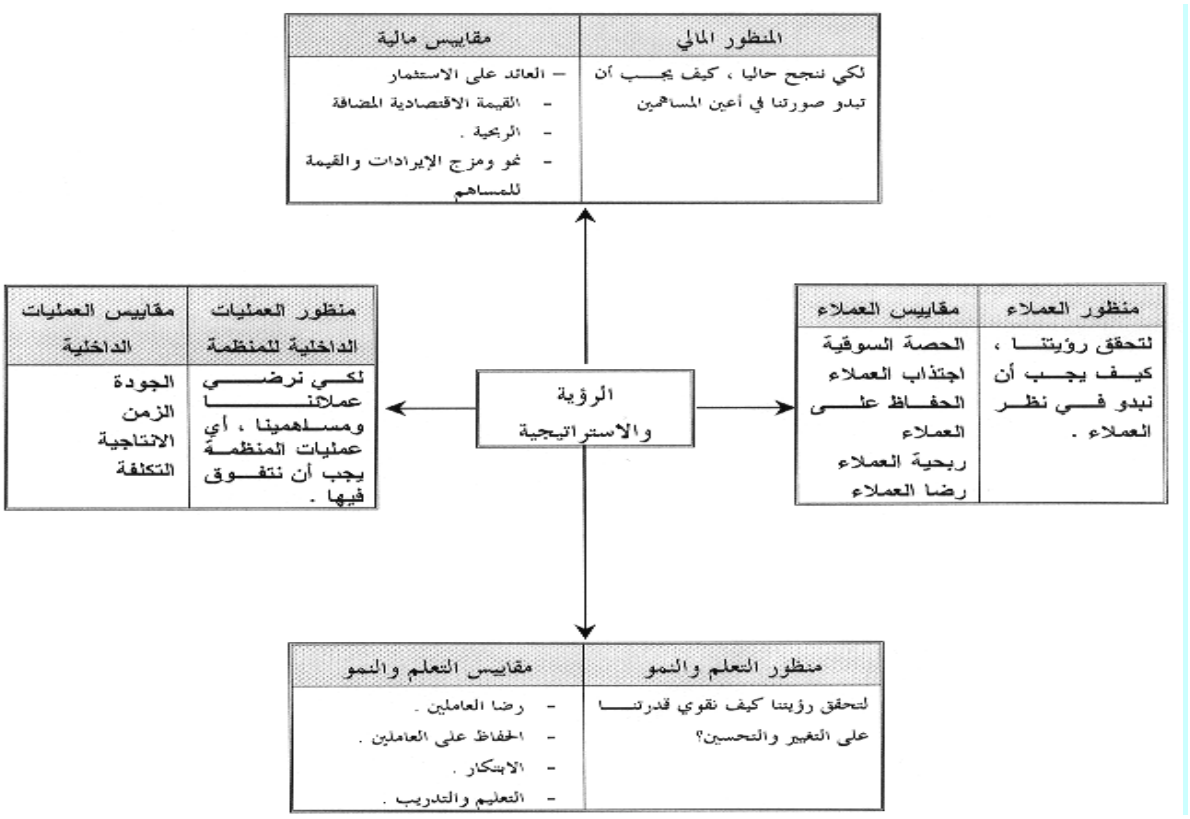
[2] – نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، **إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، الطبعة العربية، دار الأيام، عمان، 2014، ص43.

[3] – حامد نورالدين، رايس وفاء، **أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن**، مقال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص236.

ولقد عرفت بطاقة الاداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.[2]

وفي الأخير يمكن القول بأن نموذج المقياس المتوازن للأداء يجسد استراتيجيه متوازنة للمنشاة والتي تحدث توازن بين جميع المقاييس والأطراف والتي تقودنا في المحصلة إلى نتائج أفضل في تحقيق أهداف المنشاة قصيرة وطويلة الأجل وبالتالي تحسين نتائج المركز المالي وتعظيم ثروة المساهمين.

شكل رقم (04) نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan & Norton (1992)

[4]Paul R **Niven balanced scorecard diagnostics** wiley new jersey 2005 P12.

[2] – وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص151.

2-أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية، ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها مايلي:

- ✓ ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ومن أبرزها؛
- ✓ المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والإهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها؛
- ✓ الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء, والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية ؛
- ✓ التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة؛
- ✓ تموجه المنظمات إلى إرضاء العميل ونحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. [1]

كما لخص kaplan and norton الأسباب من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد وتطوير إستراتجية المنظمة؛
- ✓ تعميم إستراتجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة(إستراتجية الإتصال)؛
- ✓ تجزئة الأهداف الإستراتجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتجية للمنظمة؛
- ✓ الربط بين الأهداف الإستراتجية طويلة وقصيرة الأجل؛
- ✓ مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور ومعالجتها.[2]

ثانيا: أهمية ومكونات بطاقة الأداء المتوازن.

1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يساهم مدخل بطاقة الأهداف الموزونة في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات إذا طبق يشكل جيد، نذكر منها:

1.تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛

---

[1] – قناوة فتيحة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2013-2014، ص6.

[2] – فؤاد فكري، **بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء في بيئة التشغيل الإلكترونية**، ملخص رسالة الدكتوراه، جامعة ويتفلد، أمريكا، 2009، ص12 بتصرف

2. تمكن من ربط إستراتجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى؛

3. تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة؛

4.المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقد الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون؛

5. توضح الرؤية الإستراتجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء؛

6. تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.[1]

2.مكونات بطاقة الأداء المتوازن (**components of the balanced scorecard**)

قدم كل من كابلن ونورتن kapalan and norton عناصر بطاقة الاداء المتوازن كما يلي:

- ✓ **الرؤية المستقبلية** : والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛ الإستراتيجية :وتتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى؛
- ✓ **الإستراتيجية** :تتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى؛
- ✓ **الأهداف** :تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث يجب إن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني؛[2]
- ✓ **المؤشرات** :تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛
- ✓ **القيم المستهدفة** :مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف سلبا أو إيجابا عن الهدف المراد تحقيقه،
- ✓ **إرتباطات السبب والنتيجة**: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر،
- ✓ **المبادرات الإستراتيجية** :تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف، مثلا قد يكونالهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي تم تنفيذه بشكل ربع سنوي" مثلا"، ويقيس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين

[1] مقدم وهيبة، مداخلة، **إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتجية المؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، يومي 08و2010/11/09 جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ص 7.

[2] وائل محمد صبحي إدريس، د.طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 158.

أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك .لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.[1]

الفرع الثاني: المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن.

ويشير إلى النجاح المالي الذي تحققه المنظمة، لتظهر بأفضل صورة أمام المساهمين، وتتضمن الأهداف المالية ووسائل قياسها، كما يأخد هذا البعد تكلفة تقديم الخدمة بعين الإعتبار خاصة في القطاع العام.

أولا:مدخل إلى المنظور المالي

كما مر معنا فيما سبق، يجيب المنظور المالي على السؤال التالي ":**للنجاح ماليا،كيف يجب أن نظهر لمساهمينا؟** ."كما أن هذا المنظور يجب أن يعطينا الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المستهدفات المالية؟
- ما هي دوافع هذه المستهدفات؟.
- ما هو نوع الربح والدخل الذي سيحقق؟.
- ما هي الغايات المالية التي من الضروري أن تحققها المؤسسة للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية؟.

مقاييس الأداء المالي تحدد وتعرف أهداف وحدة العمل طويلة المدى .حيث أن أغلب المؤسسات تشدد على أهداف الربحية، كما قد توجد أهداف مالية أخرى .فالمؤسسات بعدة منتجات في المرحلة المبكرة من دورة حياتها تؤكد على أهداف النمو السريع، والمؤسسات في مرحلة النضج يمكنها التأكيد على تعظيم التدفق النقدي.

العديد من المؤسسات تهمل الربط بين إستراتيجية الغايات المالية وإستراتيجية الغايات غير المالية .فالمنظور المالي يعطي احترام للعلاقة بين الغايات المالية والغايات الأخرى التي تغذي آلية خلق القيمة .وهو يجبر على الإقرار وتعريف الغايات المالية الأساسية الحرجة التي يجب على المؤسسة تحقيقها .فالمنظور المالي يسعى للتذكير أن:[2]

- الهدف الأساسي للمؤسسة هو خلق الثروة، الذي يقاس بواسطة سلسلة المستهدفات المالية المحققة.
- تسعى المستهدفات المالية لحث الوحدات التشغيلية على إدارة الأداء والحصول على الكفاءات لأجل النجاح المستقبلي.
- هو واحد من العديد من المنظورات الأخرى، لكنه المنظور الوحيد الذي يوفر التمويل اللازم لتحقيق رؤية وإستراتيجية.

[1] صلاح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)،2012/2011، ص 29.

[2] Kaplan Robert, David Norton**, Linking the Balanced Scorecard To Strategy**, Op. cit., p56.

- هو مؤشر متخلف للأداء (الأداء التاريخي)لأنه يسجل نتيجة نشاط ما بعد وقوعه.

بناء بطاقة الأهداف الموزونة يجب أن يشجع وحدات الأعمال على ربط أهدافها المالية مع إستراتيجية المؤسسة . تؤخذ الأهداف المالية كتركيز للأهداف والمقاييس في كل منظورات بطاقة الأهداف الموزونة .المجالات المالية للعديد من المؤسسات هي رفع المداخيل، تحسين التكلفة والإنتاجية، تعزيز استخدام الأصل، وتقليل المخاطر.[1]

ثانيا .إستراتيجيات المنظور المالي

لا توجد مجموعة واحدة من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في كل المؤسسات، لذا فإن كل مؤسسة تتبنى الإستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها .توجد العديد من الإستراتيجيات التي توافق كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة .ويمكن تحديد ثلاث أنواع من الإستراتيجيات العامة:

1.2.إستراتيجية النمو

إستراتيجية النمو تكون في المراحل المبكرة لدورة حياة المؤسسة .حيث يمكنها الإنتاج وتقديم الخدمة مع أخذ الموارد بعين الإعتبار:[2]

- تطوير وتعزيز منتجات وخدمات جديدة ؛
- بناء وتوسيع المشاريع لتسهيل الإنتاج ؛
- بناء القدرات التشغيلية ؛
- الاستثمار في الأنظمة، البنى التحتية، وشبكات التوزيع التي ستدعم العلاقات العامة ؛
- تعزيز وتطوير العلاقات مع العميل .

في مرحلة النمو يمكن للمؤسسات أن تعمل مع تحقيق تدفقات نقدية وعوائد حالية سلبية على رأس المال المستثمر .في عملية اختيارها للأهداف المالية في مرحلة النمو يمكن للمؤسسات التركيز على :

- نمو المبيعات ؛
- المبيعات في أسواق جديدة ولعملاء جدد ؛
- المبيعات من المنتجات والخدمات الجديدة ؛
- المحافظة على مستويات الإنفاق الملائمة لمنتجات وعمليات التطوير، الأنظمة، قدرات الموظفين ؛
- إقامة وتأسيس أسواق جديدة، مبيعات جديدة، وقنوات توزيع جديدة .

[1]Kaplan Robert David Norton, The Balanced Scorecard, Op.cit., P47 .

[3] Kaplan Robert , David Norton, Linking the the Balanced Scorecard To Strategy, Op. cit., p56

2.2.إستراتيجية البقاء والاستمرارية Sustain

من الممكن أن تكون وحدات الأعمال في مؤسسة ما في مرحلة الاستمرارية، حيث في هذه المرحلة لا تزال تستقطب الاستثمارات وتعيد استثمار أموالها، لكن يتطلب من المؤسسة في هذه المرحلة تحقيق عوائد مرتفعة على رأس مالها المستثمر .في هذه المرحلة يُتوقع من أي مؤسسة المحافظة على حصتها السوقية الحالية وربما نموها من سنة إلى أخرى . الإستثمارات في مرحلة البقاء والاستمرارية عادة ما توجه نحو :[1]

- التخلص من الإختناقات bottlenecks ،
- توسيع الطاقة الإنتاجية،
- تعزيز التحسين المستمر، بدلا من فترات الإسترداد payback الطويلة واستثمارات خيار النمو الذي أجريت خلال مرحلة النمو.

أغلب وحدات الأعمال في مرحلة البقاء والاستمرارية ستركز على الهدف المالي المتعلق بالربحية .حيث يمكن التعبير عنه من خلال المقاييس المالية التقليدية، مثل العائد على رأس المال الموظف، نتيجة التشغيل، والهامش الإجمالي .في حين بعض المؤسسات توظف مقاييس مالية محدثة، مثل القيمة الاقتصادية المضافة وقيمة أصحاب المصلحة .[2]

3.2.إستراتيجية الحصاد Harvest

في مرحلة الحصاد حيث ستكون وحدات الأعمال قد وصلت مرحلة النضج لدورة حياتها، ففي هذه المرحلة تسعى المؤسسة لحصاد الاستثمارات المنفذة في مرحلتي النمو والاستمرارية .فوحدات الأعمال لا تركز كثيرا على استثمارات هامة –إلى حد ما تحافظ على التجهيزات والقدرات، حيث لا تتوسع أو تبني قدرات جديدة .فأي مشروع استثماري تنفذه المؤسسة في هذه المرحلة يجب أن يحدد بشكل دقيق فترات الاسترداد ويقصرها.[3]

الأهداف المالية لمرحلة الحصاد تركز على التدفق النقدي .فأي استثمار ينبغي أن يقابله استحقاقات نقدية مباشرة ومؤكدة. فالهدف الرئيسي هو المراهنة على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة من المشاريع المنفذة في الماضي .

[1]Kaplan Robert David Norton, **The Balanced Scorecard**, Op.cit., P48.

[2]Kaplan Robert , David Norton, **Linking the the Balanced Scorecard To Strategy**, Op. cit., p57.

[3]Kaplan Robert David Norton, **The Balanced Scorecard**, Op.cit.,P49.

عمليا لا يتم الإنفاق على أعمال البحث أو التطوير أو على توسيع القدرات، بسبب الوقت القصير لبقاء وحدات الأعمال لأنها في مرحلة الحصاد .[1]

ثالثا: المجالات الإستراتيجية للمنظور المالي

توجد ثلاث مجالات مالية تستخدمها المؤسسات لتحقيق أي إستراتيجية من استراتيجيات النمو، الاستمرارية، والحصاد تتمثل في :[2]

1.3. نمو الدخل ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix

يقصد بنمو الدخل ومزيج المنتجات التوسع في تقديم المنتج والخدمة، السعي إلى استمالة عملاء وأسواق جدد، تغيير مزيج المنتج والخدمة نحو تقديم قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

2.3.تخفيض التكلفة /تحسين الإنتاجية productivity improvement / Cost reduction

تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية يشيران إلى محاولات تخفيض التكاليف المباشرة للخدمات والمنتجات، تخفيض التكاليف غير المباشرة، وحصة الموارد المشتركة مع وحدات الأعمال الأخرى في المؤسسة.

3.3.استخدام الأصول/إستراتيجية الاستثمار investment strategy / Asset utilization –

يقصد باستخدام الأصول تخفيض مستويات رأس المال العامل اللازم لتدعيم حجم ومزيج معين من الأعمال سعيا للحصول على أكبر استخدام لقاعدة الأصول الثابتة في المؤسسة.

المجالات المالية الثلاث(نمو الدخل ومزيج المنتجات، تخفيض التكلفة /تحسين الإنتاجية، استخدام الأصول/إستراتيجية الاستثمار) يمكن استخدامها مع أي إستراتيجية من إستراتيجيات الأعمال الثلاث النمو، البقاء والاستمرارية، والحصاد. فالمقاييس تتغير اعتمادا على الإستراتيجية المنتهجة كما يظهر في الجدول .(2.2) حيث يوضح هذا الجدول كيفية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة في تحديد الأهداف والمقاييس المالية التي يمكن اختيارها لكل مجال من المجالات المالية الثلاث لتتناسب مع أي إستراتيجية المالية من الإستراتيجيات الثلاث.

[1]Kaplan Robert , David Norton, **Linking the the Balanced Scorecard To Strategy**, Op. cit., P57.

[2]Kaplan Robert David Norton, **The Balanced Scorecard**, Op.cit.,P51.

الجدول 2.2: إختيار المقاييس المالية المتوافقة مع إستراتيجيات الأعمال والمجالات المالية

		المجالات المالية		
		نموالدخل ومزيج المنتجات	تحسين الإنتاجية	إستخدام الأصل
إستراتيجية وحدة الأعمال	النمو	معدل نمو المبيعات في القطاع نسبة الدخل من منتجات جديدة خدمات جديدة وعملاء جدد		الإستثمار (النسبة من المبيعات) البحث والتطوير(نسبة من المبيعات)
	البقاء والإستمرارية	الحصة من العملاء المستهدفين وحساباتهم. البيع المتعدد. نسبة الدخل من التطبيقات الجديدة. ربحية العميل وخط الإنتاج.	التكلفة بالمقارنة مع المنافسين معدلات تخفيض التكلفة. التكاليف غير المباشرة(نسبة من المبيعات)	نسب رأس المال العامل(دورةالتدفق للتدفق) العائد على رأس المال الموظف بواسطة خصائص الأصل الأساسي معدلات إستخدام الأصل
	الحصاد	ربحية العميل وخط الإنتاج نسبة العملاء غير المربحين	تكاليف الوحدة (لكل وحدة من المخرجات، ولكل صفقة)	فترة الإسترداد الطاقة الإنتاجية

Source kaplan Robert, david Norton, linking the balanced scorecard to strategy, op.cit.,P58.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1-درا سة شنن نبيل، بعنوان:" استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،2009/2010.

للوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا وتوثيقها عن الموضوع الدراسة . كما تم الاعتماد على المنهج دراسة الحالة والتي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية الجزائرية/ االمسيلة – تيندال

خلصت نتائج هده الدراسة إلي أنه:

- ✓ على المؤسسات الاقتصادية استخدام بطاقة الأهداف الموزونة لقياس وتحسين أدائها ؛
- ✓ على المؤسسة العمل على إعادة صياغة أو تأكيد الاتجاه الاستراتيجي كأساس جوهري لتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة والعمل أن يكون مفهوم ومطلع عليه من طرف الموظفين مما يمكنهم من الالتزام به والتصرف وفقه لتحسين الأداء؛
- ✓ من الضروري على الإدارة العليا أن تركز على التكامل والشمولية في قياس الأداء وهدا بالتركيز على المقاييس الغير مالية بدلا من التركيز على المقاييس المالية لوحدها فقط؛
- ✓ على مؤسسة تيندال لكي تستفيد بشكل فعال من تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة أن تعمل على إستخدامه لأداء عدد من الوظائف السابقة الذكر في نتائج الدراسة النظرية .[1]

[1] : شنن نبيل، **استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)،الموسم الجامعي2009 /2010.

2–دراسة عريوة محاد،بعنوان:"دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة حالة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف2010 /2011 , مذكرة شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة .

للوصول إلى أهداف هدا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي في جانب نظري أما الجانب الميداني تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة ودلك لمحاولة جمع المعلومات اللازمة من اجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المستدام في مؤسستين متوسطي الحجم للصناعات الغذائية ثم محاولة المقارنة بين نتائج المتحصل عليها

خلصت نتائج هده الدراسة على انه:

- ✓ إن اعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير الكاف للإلمام لكل جوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها وتحديد تأثيرها وتأثرها مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفر المعلومات السليمة؛
- ✓ يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة،كما يجب المواظبة على هده العملية بهدف تحسين المستمر؛
- ✓ تعبر بطاقة الأداء المتوازن من احدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية والغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل؛
- ✓ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والنجاح إستراتجيتها[1].

4-دراسة صالح بلا سكة بعنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير التخصص :الإدارة الإستراتجية دراسة حالة بعض المؤسسات2011.

وللوصول إلى أهداف هدا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات إن الظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء اقتراحات وبالاعتماد على الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وفي الجانب التطبيقي تم اعتماد أسلوب دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية ودلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى هده المؤسسات.

[1] : عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)،2010 /2011 .

خلصت نتائج هده الدراسة إلى:

- ✓ ضرورة الانتقال من أدوات التقليدية للإدارة إلى أدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلاءم تطورات الوقت الراهن؛
- ✓ عد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر الأداء الكلي؛
- ✓ تستخدم المؤسسات الاقتصادية والجزائرية الأدوات التقليدية في تقييم وعلى رأسها الميزانية التقديرية وإن هده المؤسسات لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سوى في العملية الإستراتجية أو كأداة لتقييم؛
- ✓ لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهدا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.[1]

✓ **الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية**

1.دراسة - (Kaplan & Norton, 1992)، بعنوان:

(The balanced scorecard Measures That drive Performance)

في هذه المقالة لقد إقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين كابلن ونورتن حيث تم تقديم منهجا يعتمد عليه كنظام لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أو التشغيلية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ويتضن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية من بعد معين من الأبعاد المختلفة وأن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذين بإطار شامل يعمل على ترجمة الاهداف الإستراتجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.[2]

1. **دراسة Nortonو K aplan في 1996: بعنوان" Linking the balanced scorecard to strategy"** قدمت هذه الدراسة نظرة عن مدخل بطاقة الأهداف الموزونة، كما عرضت تجربة مؤسستين هما

"National Insurance Company". "Metro Bank" في تطبيق هذا المدخل.مؤسسة Metro Bankبنك كان يتمتع بحصة سوقية تمثل % 30 من إيداعات العملاء في المنطقة التي يعمل بها،

[1] : صلاح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)،2012/2011،

[2]-kaplan& Norton **the balanced scorecard measures that drive performance** harvard business review 1992

ولكن مع حدوث التغيرات المتمثلة في :شدة المنافسة، انخفاض معدلات الفائدة، ارتفاع التكلفة .فأدى ذلك إلى انخفاض الأداء بنحو80% ، ولمواجهة ذلك تم اقتراح تنفيذ إستراتيجيتين :إستراتيجية لنمو الإيرادات وإستراتيجية للإنتاجية .ولتنفيذ هاتين الإستراتيجيتين قامت الإدارة بتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة من خلال تحويل هاتين الإستراتيجيتين إلى أهداف ومقاييس بالنسبة لكل جانب من الجوانب الأربعة لهذا المدخل .كما قامت بوصف وتحليل وفهم العلاقات السببية التي تؤسس عليها هاتين الإستراتيجيتين .تؤكد إدارة البنك أن تطبيقها لهذا المدخل ساعدها في تحقيق العديد من الأهداف التي أدت في النهاية إلى تحسين أدائها المالي سواء الحالي، أو المستقبلي، لذلك فإنها سوف تعيد استخدام هذا المدخل على فترات متتالية مع ظهور الحاجة إليه.

مؤسسة National Insurance Company من الشركات الكبرى في مجال التأمين لكنها لم تحقق الأداء المطلوب قبل تطبيق مدخل بطاقة الأهداف .فساعدها هذا المدخل على ربط مقاييس النتيجة بدوافع الأداء،كما أن تحديد الأولوية الإستراتيجية، النتائج والدوافع أدت إلى إعادة هندسة الأعمال .كما أن بطاقة الأهداف الموزونة أصبحت جزء هام من الإستراتيجية ومن النجاح، حيث قدمت للمؤسسة المؤشرات قصيرة الأجل حول النتائج طويلة الأجل مما جعلها تصبح نظام توجيهي نحو المستقبل.[1]

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

سنحاول في هذا المطلب مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة من خلال أوجه الشبه والإختلاف ومميزات الدراسة الحالية في ما يلي:

وبعد عرض وتحليل الدراسات السابقة بالغة العربية والأجنبية التي أجريت نجد أنها تختلف باختلاف الزمان والمكان التي تمت فيه هذه الدراسة حيث ركزت دراستنا على معرفة دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، واختلفت الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة فالمعظم إعتمدو على دراسة الحالة والمقارنة، كما إختلفت من حيث المضمون وركزت الدراسات السابقة على جميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن إلا أن دراستنا ركزت على الجانب المالي فقط حيث جاء لمعالجة القصور الموجودة في الأداء المالي حيث أن مؤشراته تفتقر إلى إمكانية تحقيق منافع و أهداف على المدى الطويل، وتختلف كذلك من حيث عينة الدراسة فدراستنا لم تركز على مؤسسة واحدة بل شملت مجموعة من المؤسسات الإقتصادية وأبرزت أهمية المؤشرات الغير مالية في تحسين الأداء المالي،،كما إيبرز الإختلاف من حيث البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج والنتائج المتوصل إليها.

[1]Kaplan Robert, David Norton, Linking the Balanced Scorecard To Strategy,1996.

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل حاولنا الالمام بكل ما يتعلق الأداء المالي ; والإستراتجية، وهذا من خلال تعريفهما وموشرات الأداء المالي وكيفية تقييمه وخطواته وتوضيح.العوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا إلى بطاقة الاداء المتوازن، من خلال مفهومها وأسباب ظهورها ومكوناتها، ثم بينا أثرها في تحسين الأداء المالي من خلال تحليل المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن.

ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية , حيث سعت الأداة إلى أخد الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الاعتبار للتخفيف من استخدامها لوحدها في عملية التقييم وتحسين الأداء المالي؛

و فيما يخص الدراسات السابقة تناولت دراستنا لبعض الدراسات من أجل معرفة النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون وبينت مدى حاجة المؤسسات للبطاقة الأداء المتوازن.

و للإلمام بالموضوع سنحاول إسقاط الدراسة النظرية عل الجانب الميداني في مجموعة من المؤسسات الإقتصادية وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفا للمنهجية التي إستخدمتها الباحثة في هذه الدراسةإذ يتضمن منهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعينتها وكذلك أداة جمع البيانات ومدى ثباتها وصدقها،وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك بتحليل نتائج الإستبيان والتعليق عليها والتأكد من صدق الإستبيان وإختبار الفرضيات وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة البرنامج الإحصائي (spss) (إختبار التوزيع الطبيعي، إختبار (t) لعينة واحدة، إختبار ملاءة نموذج الإنحدار ANOVA ،وبعد ذلك نقوم بعرض النتائج والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

المطلب الأول : عرض الإستبيان ومنهجية الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون ومجتمع الدراسة من مؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة الموجودة على مستوى تراب ولاية ورقلة ،أما عينة الدراسة فتتمثل في الاطارات الادارية والاطارات المحاسبية والمالية بالإضافة الى أعوان التنفيذ والتحكم في هذه المؤسسات.

وقد تم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة ،وقد بلغ حجم عينة الدراسة 60 مفردة وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة واسترداد منها 58 استبانة ،وبعد تحفص الاستبيانات تم استبعاد 18 استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة منها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة هو 40 استبيانه .

والجدول رقم (3-1) يمثل أسماء المؤسسات وعدد الاستبيانات المسترجعة والمقبولة ونسبة كل مؤسسة، اي مجتمع وعينة الدراسة.

الجدول رقم (2-1) المؤسسات ومجتمع وعينة الدراسة

المؤسسة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المقبولة	النسبة لكل مؤسسة
مصنع جديع للأجور بتقرت	03	03	%7.5
مصنع العوني للأجور بتقرت	03	03	%7.5
مصنع تيجيني للأجور بتقرت	04	02	%5
ش.ذ.م.م تركيب شبكات الهاتف نورهان (EURL INSTALLATION DE RESEAUX TELEPHONIQUES NOURHANE)	03	02	%5

ش.ذ.م.م مسعودي براهيم لاشغال البناء وطرق المطارات (EURL MESSAOUDI BRAHIM TRAVAUX CONSTRUCTION ROUTE ET AIROPORTS)	03	02	%5
ش.ذ.م.م بالخير لأشغال الكهرباء والغاز (EURL BELKHIR MOHAMED EL KAMEL TRAVAUX GAZ TELEPHONE & ELECTRICITE)	03	03	%7.5
ش.ذ.م.م الجزائرية للهندسة المدنية (SARL ALGERIENNE GENIE CIVIL)	02	02	%5
ش.ذ.م.م تبيسي لخدمات البترول والهندسة المدنية (SARL TEBESTI SERVICES PETROLIERS ET GENIE CIVIL)	03	03	%7.5
ش.ذ.م.م اعمال الصرف الصحي والنظافة (SARL DANIE L TRAVAUX D'ASSAINISSEMENT ET D'HYGIENE)	02	01	%2.5
ش.ذ.م.م الخلية للبناء (SARL EL KHALIACONSTRUCTION)	03	02	%5
ش.ذ.م.م للنقل والوسائل العامة (SARL NIDA LOCATION MOYENS DE TRANSPORT ET MOYENS GENERAUX)	02	02	5%
ش.ذ.م.م ساترو الجنوب (SARL SATRO SUD)	03	02	5%
ش.ذ.م.م خدمات الاشغال الكبرى (SARL STE SAHRIS GRANDS TRAVAUX SERVICES)	04	03	%7.5
الشركة العمومية للاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت (SCIMAT)	04	04	%10
الشركة الجزائرية للتامينات (CAAT)	04	03	%7.5
شركة الكهرباء والغاز (SONELGAZ)	04	03	% 7.5
المجموع	58	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

تتكون الدراسة من جزئين هما:

الجزء الاول: ويتكون من خمسة بنود وهي البيانات الشخصية والعامة والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المنصب الوضيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي.

الجزء الثاني: يتكون من ثلاثة محاور تتعلق بدور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي.

والجدول رقم (3-2) يوضح هذه المحاور وفقراتها:

الجدول رقم(2-2) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها

الرقم	العنوان	عدد الفقرات
01	للمؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية ورؤية مستقبيلة واضحة .	09
02	تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي	09
03	تطبيق مقاييس الأداء من الجانب المالي، لتحسين الأداء المالي	07
المجموع		25

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثالث: الخصائص الديموغرافية لمجتمع وعينة الدراسة:

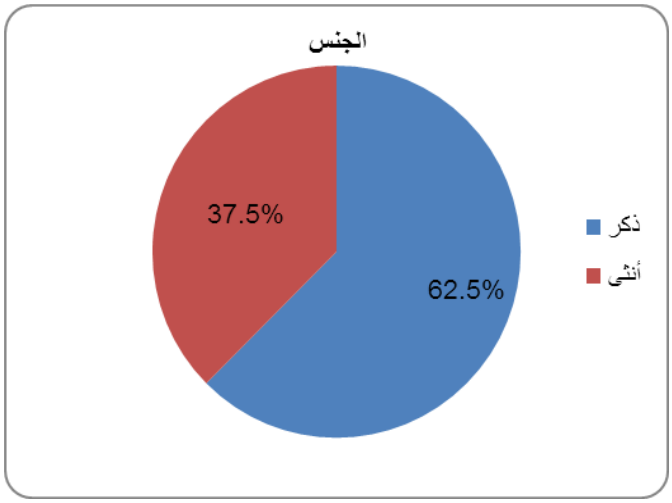
أولا: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

الجدول رقم(2-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	%62.5
أنثى	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة



الشكل (2-1):يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

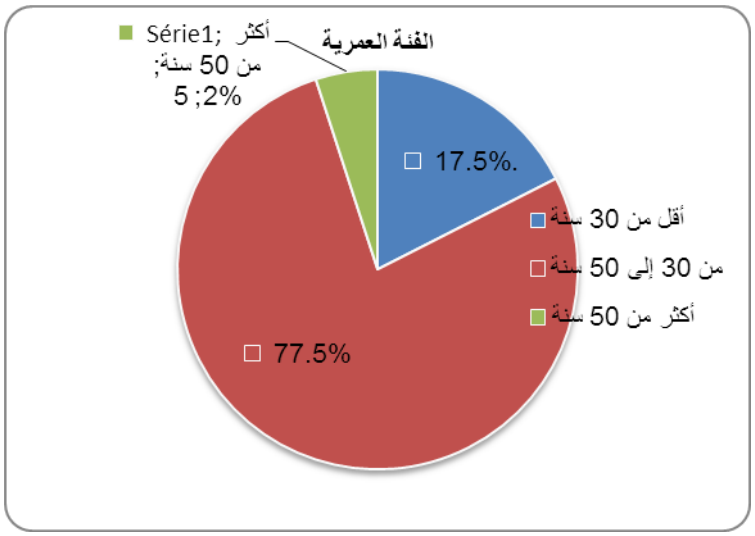
من خلال الجدول يتضح أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بحيث أن نسبة الذكور تمثل 62.5% من أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فتتمثل في 37.5% وهذا يدل على تفوق الجنس الذكوري في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

2- العمر:

الجدول رقم(2-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	07	%17.5
من 30 الى 50 سنة	31	%77.5
أكثر من 50 سنة	02	%05
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

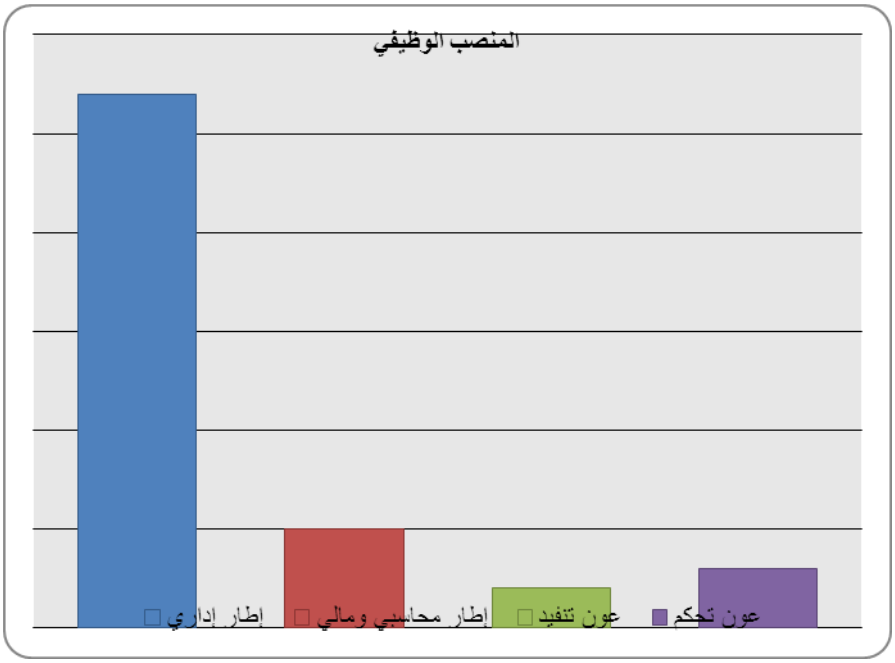
من خلال الجدول يتضح أن نسبة 17.5% هم أقل من 30 سنة وأن النسبة الغالبة تتمثل في الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة بنسبة 77.5%،والفئة العمرية الأكثر من 50 سنة هي النسبة الأقل في المؤسسات التي شملتها الدراسة بنسبة 05%.

3- المنصب الوظيفي:

الجدول رقم(2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
اطار اداري	27	%67.5
اطار محاسبي ومالي	08	%20
عون تنفيد	02	%5
عون تحكم	03	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل (2-3):يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

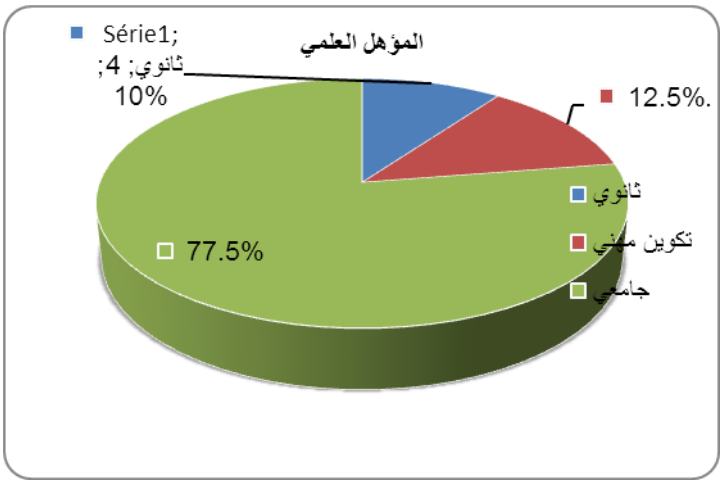
من خلال الجول رقم(2-5) نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجوبين من أفراد العينة هم الإطارات الإدارية بنسبة 67.5%، وإطارات المحاسبين والماليين بنسبة 20% ثم يأتي فئة أعوان التحكم ب 7.5% وأقل نسبة هي من فئة أعوان التنفيذ.

4- المؤهل العلمي:

الجدول رقم(2–6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	04	%10
تكوين مهني	05	%12.5
جامعي	31	%77.5
المجموع	40	%100

المصدر:من إعداد الطالبة



الشكل (2–4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

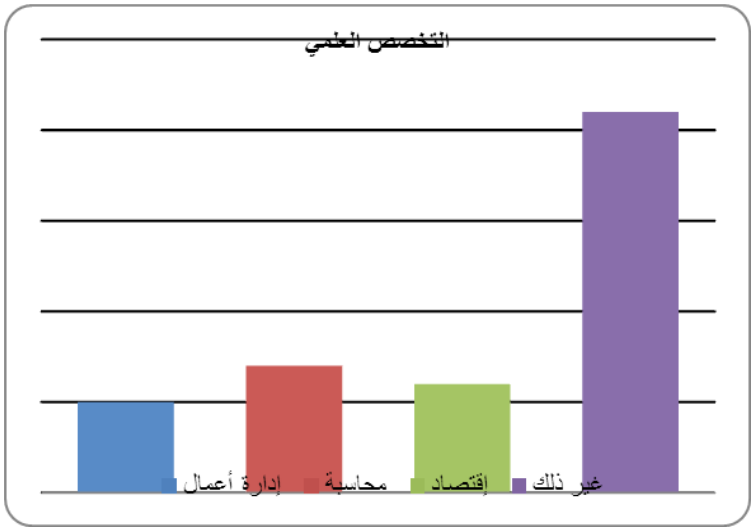
من خلال الجدول رقم (2–6) يتضح ان أكبر نسبة في المستوى التعليمي هي من فئة الجامعيين حيث تقدر هذه النسبة ب77.5% ثم تليها فئة التكوين المهني بنسبة 12.5% ،وأقل فئة من أفراد العينة هم الثانويين بنسبة 10% .

5- التخصص العلمي:

الجدول رقم(2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
ادارة أعمال	05	%12.5
محاسبة	08	%20
اقتصاد	06	%15
غير ذلك	21	%52.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة



الشكل (2-5):يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

من خلال الجدول رقم (2-7) يتضح أن فئة تخصص إدارة الأعمال تمثلت في 12.5% من أفراد عينة الدراسة، ونسبة 20% من تخصص المحاسبة، و15% تخصص إقتصاد، والنسبة 52.5% كانت من تخصصات أخرى.

المطلب الثاني معالجة وتحليل نتائج الإستبيان

الفرع الأول: دراسة درجة صدق وثبات الإستبيان

1- صدق الاستبيان:

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال إيجاد معامل الارتباط الخطي لبيرسون ويكون بين درجة كل محور من محاور الإستبانة الثلاثة والدرجة الكلية للاستبانة.

والهدف من دراسة الارتباط هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين والتي يعبر عنها باصطلاح معمل الارتباط بين 1+ ،1- ،فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط ضعفت العلاقة بين المتغيرين[1].

وفيما يلي معاملات الارتباط المختلفة بين درجة كل محور من محاور الاستبانة الثلاثة والدرجة الكلية للاستبانة:

الجدول رقم (2-8) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة الثلاثة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	نص مجال الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الاحصائية Sig
01	للمؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية ورؤية مستقبيلة واضحة .	0.444	0.008
02	تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي	0.502	0.002
03	تطبيق مقاييس الأداء من الجانب المالي، لتحسين الأداء المالي.	0.478	0.002

مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوية α=0.01 **المصدر:من إعداد الطالبة**

يتضح من خلال الجدول رقم (2-8) أن جميع معملات إرتباط بيرسون في جميع مجالات الإستبانة الثلاثة ذات دلالة إحصائية وبدرجة قوية عند مستوى معنوية 0.01، مما يعني أن درجات أفراد العينة في كل محور من محاور

[1] محفوظ جودة- **التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام spss** – دار وائل للنشر والتوزيع- ط1-الأردن 2008- ص 255.

الإستبانة ترتبط إرتباطا دالا إحصائيا بدرجاتهم الكلية في الإستبانة، وهذا يشير إلى تحقق صدق الإستبيان بشكل جيد.

2- ثبات الإستبيان

يعرف ثبات أداة القياس بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ماطبقت تحت نفس الظروف والشروط وإن ثبات نتائج أداة القياس عند إعادة تطبيقها تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة[1].

وقد قمنا بخطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقة معمل ألفاكرونباخ.

- **طريقة ألفاكرونباخ:**

يستخدم معامل الثبات ألفاكرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة،وأداة القياس تتمتع بثبات إذا كانت تقييس سمة محددة قياسا يتسف بصدق[2] .

ومن هذا المنطلق فقد تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، إذ أن زيادة قيمة ألفاكرونباخ تعني زيادة المصداقية.

الجدول رقم (2–9) معامل الثبات (طريقة ألفاكرونباخ)

رقم المجال	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معاملات الثبات ألفاكرونباخ
01	للمؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية ورؤية مستقبيلة واضحة .	09	0.709
02	تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي	09	0.645
03	تطبيق مقاييس الأداء من الجانب المالي، لتحسين الأداء المالي	07	0.685
المجموع الكلي للاستبانة		25	0.779

المصدر: من إعداد الطالبة

[1] حمزة محمد دودين- **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات بإستخدام spss** – دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة – ط1- الأردن2010- ص 209.

[2] محفوظ جودة - **مرجع سابق** – ص 298.

يتضح من خلال الجدول رقم (2-9) أن معمل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل بلغ 0.779 وهي قيمة مرتفعة وجيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات، وأيضا نلاحظ أن معامل الثبات لكل نحور مرتفع نوعا ما، وهذا مايجعل هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

1-اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف سمرنوف (1-Sample K-S)

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا[1].

ويوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة في كل من المحور الأول والثاني والثالث أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم استخدام فس هذه الحالة الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (2-9) اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogoro Sminrnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
01	للمؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية ورؤية مستقبيلة واضحة .	09	1.190	0.118
02	تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي	09	1.398	0.140
03	تطبيق مقاييس الأداء من الجانب المالي، لتحسين الأداء المالي	07	1.813	0.123

المصدر: من إعداد الطالبة

[1] محفوظ جودة-مرجع سابق- ص 143

2- اختبار ملاءمة أنموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

يستعمل هذا الاختبار لمعرفة اذا كان أنموذج الانحدار المتعدد الذي ثم اختياره كنموذج للتحليل أنموذج مناسب لذلك؟ أم غير مناسب؟ وذلك باستخدام توزيع ،(F-Fisher) والنسبة التي يحتكم اليها في الحكم هي (0.05) وهذا ما يجعلنا نختار احدى الاحتمالين هما:

H0: الفرضية الأولى ويتم قبولها أذا كانت sing f أكبر من 0.05

H1: الفرضية الثانية ويتم قبولها أذا كانت sing f أقل من 0.05

جدول رقم (2-10): إختبار ملائة نموذج الإنحدار المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة sig
الانحدار	1.168	1	1.168	10.744	0.002
الخطأ	3.469	32	0.108		
المجموع	4.637	33			

المصدر: من إعداد الطالبة

يتبين من خلال الجدول رقم(2-10)ANOVA أن قيمة (f sig) تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الأولى H0 وقبول الفرضية الثانيةH1 زهذا يعني أن نمودج الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل ملائم وأنه يوجد أثر ذو ذلالة بين احصائية بطاقة الاداء المتوازن وتحسين الاداء المالي في المؤسسة.

3- إختبار(t) لعينة واحدة (one sample t-test):

يستخدم إختبار (t) لعينة واحدة (one sample t-test) للحكم على مدى معنوية الفروق بين متوسط عينة ومتوسط المجتمع او بين متوسط عينة وقيمة ثابتة محددة سلفا.

ويقوم برنامج spss بحساب اختبار(t) للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط عينة ومتوسط مجتمع[1]:

[1] محفوظ جودة –**مرجع سابق**- ص177.

$t = \frac{x-u}{s/\sqrt{n}}$ حيث x : تمثل المتوسط الحسابي

u: الوسط الحسابي للمجتمع

s: الانحراف المعياري للمجتمع

n :حجم العينة

ولتحليل فقرات الاستبانة نعتمد على ان تكون الفترة ايجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها اذا إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60% أو إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، ولاختبار صحة الفرضيات، ثم استخدام اختبار الإشارة (sing test) إذ يستخدم هذا الإختبار للتحقق من مطابقة المتوسط الحسابي لعينة مختارة من مجتمع إحصائي مع وسط ذلك المجتمع، ويستخدم إختبار الإشارة لتحديد اتجاه الفروق بين آراء المجتمع.

ولإختبار صحة الفرضيات بإستخدام إختبار الإشارة يتم إختبار الفرضية الإحصائية التالية[1]:

(H1)u≠2 (H0)u=2

إذا كان sing أقل من 0.05 نقبل الفرضية H0 حيث يكون عينة أفراد المجتمع تقترب من درجة الحياد (2) وهذا يدل على ان هناك تشتت في اراء المجتمع،اما اذا كانت sing أكبر من 0.05نرفض الفرضية H0 وتقبل الفرضية H1. ويشير هذا الاختبار الى أنه عندما يكون متوسط أفراد العينة على عبارة ما أكبر من (2) والتي تمثل المتوسط المعياري(الفرضي)أو المحايد للمقياس وبدرجة معناوية احصائية، فإن ذلك أن يعني أن ،أما اذا كان متوسط الاراء أقل من الدرجة (2)، وبشكل معنوي احصائيا فان ذلك يدل على أن .

المقياس المستخدم في استبانة الدراسة هو مقياس ليكارت الثلاثي وقد تم ترميز هذا المقياس كما يلي:

الجدول رقم (2-11)مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر: من اعداد الطالبة

[1] محمد خير، سليم أبو زيد- **أساليب التحليل الإحصائي بإستخدام برمجية spss** - دار الصفاء للطباعة والنشر- ط1- الأردن 2005- ص152.

وبالتالي كلما اقتربنا من الدرجة(3) ازدادت شدة تحقق العبارة والعكس صحيح كلما اقتربنا من الدرجة(1)،أما اذا كان من الدرجة (2) فإن ذلك يكون في الاتجاه المتوسط (الحسابي الفرضي)

ولاختبار الفرضيات السابقة استخدمت الباحثة جدول تبين فيه عدد الاجابات لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بفقرات المجال الأول ونسبته المئوية والوسط الحسابي لكل فقرة وانحرافها المعياري كما في الجدول التالي:

أولا: اختبارt للمؤسسات عينة الدراسة استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة .

الجدول رقم(2-12) يمثل نتائج هذا الاختبار

العبارات	التكرارات والنسب المئوية لاستجابة أفراد العينة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى قيمة t	الدلالة الاحصائية sig
	غير موافق	محايد	موافق				
لدينا رؤية إستراتجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	08	05	27	2.46	0.822	3,505	0.001
	%.20	%12.5	%67.5				
نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا بالبيئة الخارجية.	00	06	34	2.84	0.370	14,048	0.000
	%00	%15	%85				
نقوم بإعداد خطتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	04	04	32	2.69	0.655	6,600	0.000
	%10	%10	%80				
لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	03	06	31	2.70	0.608	7,286	0.000
	%7.5	%15	%77.5				
تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	05	07	28	2.55	0.724	4,705	0.000
	12.5%	%17.5	%70				
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	05	13	22	2.43	0.712	3,775	0.01
	%12.5	%32.5	%55				
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	07	10	23	2.40	0.778	3,252	0.02
	%17.5	%25	%57.5				
تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة.	10	12	18	2.20	0.823	1,537	0.132
	%25	%30	%45				
تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.	09	11	20	2.28	0.816	2,131	0.39
	%22.5	%27.5	%50				
جميع فقرات المجال الأول				2,542	0.374	8,584	0.000

من إعداد الطالبة

في الجدول رقم (2-12) تم استخدام اختبار الإشارة الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول المتعلق بأبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي وعبارات القياس حيث تم في التحليل بالاعتماد على النسبة المئوية والوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الأول وكانت النتائج كالتالي:

1- في الفقرة رقم (01) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.46 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 67.5%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن لدينا رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0

2- في الفقرة رقم (02) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.84 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 85%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن تسعى المؤسسة على تحسين وتوطيد علاقتها بالبيئة الخارجية وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0.

3- في الفقرة رقم (03) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.69 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 80%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن المؤسسة تقوم بإعداد خطتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتاحة وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0.

4- في الفقرة رقم (04) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.70 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 77.5%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0.

5- في الفقرة رقم (05) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.55 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 70%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.

6- في الفقرة رقم (06) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.43 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.01 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 55%توافق

على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0

7- في الفقرة رقم (07) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.40 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.02 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 57.5%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف . وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0

8- في الفقرة رقم (08) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.20 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.132 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 45%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن المؤسسة تضع بدائل إستراتجية مناسبة. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0

9- في الفقرة رقم (09) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.28 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.39 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 50%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن المؤسسة تتخد قرارات إستراتجية تنسجم مع الخطط الموضوعة. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0

وبصفة عامة وإجمالية يتضح من خلال الجدول رقم ( ) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرا تالمجال الأول تصل إلى 2,542 وهي تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي المعتمد في المقياس (2) ومستوى الدلالة الكلي 0.000 أقل من 0.05 ففي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0 وبالتالي نستخلص من خلال أن للمؤسسات عينة الدراسة رؤيية وإستراتجية مستقبلية واضحة ووبالتالي صحت الفرضية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

ثانيا: اختبار tتطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي

الجدول رقم(2-13) يمثل نتائج هذا الاختبار

العبارات	التكرارات والنسب المئوية لاستجابة أفراد العينة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى قيمة t	الدلالة الاحصائية sig
	غير موافق	محايد	موافق				
يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	09	11	20	2.28	0.816	2,131	0.039
	%22.5	%27.5	%50				

يتم إستخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	05	16	19	2.35	0.700	3,163	0.003
	%12.5	%40	%47.5				
تسهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة مع الزيادة في توليد القيمة	08	12	20	2.28	0.793	2,221	0.032
	%20	%30	%50				
تسهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات إستخدام الموجودات.	13	14	13	2.00	0.816	0.000	1.000
	%32.5	%35	%32.5				
يتم إبتكار أعمال جديدة لإستخدام الموارد النادرة بفعالية أكبر، لإستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها.	06	14	20	2.35	0.736	3,009	0.005
	%15	%35	%50				
يتم العمل على تحسين إجراءات إستثمار رأس المال، لرفع القدرة الإنتاجية وتسريع عمليات الإستثمار.	03	09	28	2.63	0.628	6,296	0.000
	%7.5	%22.5	%70				
تتخد إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد.	09	10	21	2.30	0.823	2,306	0.027
	%22.5	%25	%52.5				
لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم، يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال.	08	19	13	2.13	0.723	1,094	0.281
	%20	%47.5	%32.5				
تتخذ إجراءات لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته، عبر زيادة حجم المبيعات النقدية	07	12	21	2.35	0.770	2,876	0.006
	%17.5	%30	%52.5				
جميع فقرات المجال الثاني				2,284	0.387	4,594	0.000

من إعداد الطالبة

في الجدول رقم (2-13) تم إستخدام إختبار الإشارة الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني المتعلقة بتطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي حيث تم في التحليل بالإعتماد على النسبة المئوية والوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني وكانت النتائج كالتالي:

1- في الفقرة رقم (01) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.28 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.039 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة50% توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف 27.5 %محايدين، 22.5% غير موافقين.وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0

2- في الفقرة رقم (02) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.35وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.003 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 47.5%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن يتم إستخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره، 40%محايدين ،و12.5% غير موافقين. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0

3- في الفقرة رقم (03) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.28 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.032 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 50%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن تسهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة مع الزيادة في توليد القيمة ،30% محايدين، و20 %غير موافقين. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0

4- في الفقرة رقم (04) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.00 وهو يساوي الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 1.00وهي أكبر من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 35% محايدين على أن المؤسسة التي يعملون بها تسهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات إستخدام الموجودات، 32.5%موافقين، و32.5% غير موافقين. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية H1.

5- في الفقرة رقم (05) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.35 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.005 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 50%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن. يتم إبتكار أعمال جديدة لإستخدام الموارد النادرة بفعالية أكبر، لإستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها،و35 %محايدين،و15% غير موافقين. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0

6- في الفقرة رقم (06) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.63 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 70%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن يتم العمل على تحسين إجراءات إستثمار رأس المال، لرفع القدرة

الإنتاجية وتسريع عمليات الإستثمار.، و22.5% محايدين، و7.5 %غير موافقين . وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0

7- في الفقرة رقم (07) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.30 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.027 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 52.5%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن تتخد إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد، و25% محايدين ،و 22.5 %غير موافقين. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0

8- في الفقرة رقم (08) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.13 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.281 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 47.5%محايدين على أن تحقق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم، يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال، و32.5%موافقين، و20% غير موافقين. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0

9- في الفقرة رقم (09) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.35 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.006 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 52.5%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن تتخذ إجراءات لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته، عبر زيادة حجم المبيعات النقدية، و30% محايدين ،و 17.5% غير موافقين. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية H0

وبصفة عامة وإجمالية يتضح من خلال الجدول رقم (2-13) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرا ت المجال الأول تصل إلى 2.284 وهي تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي المعتمد في المقياس (2) ومستوى الدلالة الكلي 0.000 أقل من 0.05 ففي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0 وبالتالي نستخلص من خلال أن تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي وبالتالي صحت الفرضية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) وتحسين الأداء المالي.

المطلب الثالث: اختبار t تطبيق مقاييس الأداء من الجانب المالي، لتحسين الأداء المالي

الجدول رقم(2-14) يمثل نتائج هذا الاختبار

العبارات	التكرارات والنسب المئوية لاستجابة أفراد العينة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى قيمة t	الدلالة الاحصائية sig
	غير موافق	محايد	موافق				
يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الأستراتجية الذي تسعى إدارتكم لتحقيقه.	03	05	32	2.72	0.605	7,414	0.000
	7.5%	12.5%	%80				
تسعى إدارتكم دوما إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظا على حقوق المساهمين.	08	11	21	2.31	0.800	2,403	0.021
	%27.5	%20	%52.5				
يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقها.	08	22	10	2.05	0.686	0.467	0.643
	%20	%55	%25				
من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار.	08	13	19	2.27	0.785	2,039	0.048
	%20	%32.5	%47.5				
يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،تحقيق أقصى فعالية ممكنة.	09	13	18	2.23	0.810	1,780	0.083
	%22.5	%32.5	%45				
يعتبر معيار تحقيق قيمة إقتصادية مضافة معيارا إستراتجيا تسعى إدارتكم إلى تحقيقه في المؤسسة	05	11	24	2.46	0.720	4,004	0.000
	%12.5	%27.5	%60				
يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العمال.	10	12	18	2.21	0.833	1,538	0.132
	%25	%30	%45				
جميع فقرات المجال الثالث				2,318	0.442	4,496	0.000

من إعداد الطالبة

1- في الفقرة رقم (01) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.72 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.000وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 80%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الإستراتجية الذي تسعى إدارتكم لتحقيقه.، و12.5% محايدين ،و 7.5% غير موافقين.وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفريةH0

2- في الفقرة رقم (02) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.31وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.021 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 52%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن تسعى إدارتكم دوما إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظا على حقوق المساهمين، و20% محايدين ،و 27.5% غير موافقين. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفريةH0

3- في الفقرة رقم (03) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.05 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.643وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 55%محايدين على أن المؤسسة التي يعملون بها على أن يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقها، و25% موافق ،و 20% غير موافقين. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفريةH0

4- في الفقرة رقم (04) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.27 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.048 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 47.5%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار.، و32.5% محايدين ،و 20% غير موافقين. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفريةH0

5- في الفقرة رقم (05) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.23 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.083وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 45%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،تحقيق أقصى فعالية ممكنة.، و32.5% محايدين ،و 22.5% غير موافقين. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفريةH0

6- في الفقرة رقم (06) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.46 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 60%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على يعتبر معيار تحقيق قيمة إقتصادية مضافة معيارا إستراتجيا تسعى

إدارتكم إلى تحقيقه في المؤسسة، و27% محايدين ،و 12.5% غير موافقين. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفريةH0

7- في الفقرة رقم (07) يشير المتوسط الحسابي إلى 2.21 وهو أكبر من الحد المتوسط الحسابي الفرضي (2) ومستوى الدلالة 0.131 وهي أقل من 0.05 ومن خلال هذه النتائج يتبين أن معظم أفراد العينة 45%توافق على أن المؤسسة التي يعملون بها توافق على أن يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العمال.، و30% محايدين ،و 25% غير موافق. وفي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفريةH0

وبصفة عامة وإجمالية يتضح من خلال الجدول رقم (2-14) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرا تالمجال الأول تصل إلى 2.318 وهي تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي المعتمد في المقياس (2) ومستوى الدلالة الكلي 0.000 أقل من 0.05 ففي هذه الحالة تقبل الفرضية الصفرية H0 وبالتالي نستخلص من خلال أن تطبيق مقاييس الأداء ضمن الجانب المالي يعمل على تحسين الأداء المالي وبالتالي صحت الفرضية الثالثة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقاييس الأداء المالي ضمن الجانب المالي وتحسين الأداء المالي .

النتائج والتوصيات:

أولا: النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسات الإقتصادية فقد تم التوصل إلى عدة نتائج نذكر منها:

1- أن مؤشرات الأداء المالي تفتقر إلى إمكانية تحقيق منافع واهداف على المدى الطويل،و عليه فقد ظهرت الحاجة إلى إستخدام مقاييس مالية وغير مالية لتقييم الأداء المالي، تنسجم مع التغيرات وتتيح إمكانية إعطاء صورة واضحة وشاملة عنه بالشكل الذي تستفيد منه المؤسسات الإقتصادية في التطبيق العملي وفي معالجة القصور الموجودة في الأداء المالي وتحسينه ،لتصبح المؤسسات الإقتصادية تحقق أهداف طويلة المدى. وهذا من خلال إستخدام المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

2- تبين من خلال المقابلات لبعض العامليين بالمؤسسات الإقتصادية إعتمادهم على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية والغير مالية في تقييم ومن أجل تحسين أداءها من معرفة مسبقة من جانب هؤلاء العامليين انهم بالحقيقة يطبقون بطاقة الأداء المتوازن، الامر الذي جعل البعض منهم يستغربون التسمية مع أنهم يطبقونها.

3- ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات الإقتصادية، حيث سعت الأداة إلى أخد الإنتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الإعتبار للتخفيف من إستخدامها لوحدها في عملية التقييم .

4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية ورؤية مستقبيلة واضحة .

5- هناك أثر ذو دلالة إحصائية يساهم تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

6- هناك أثر ذو دلالة إحصائية يساهم تطبيق مقاييس الأداء ضمن الجانب المالي في تحسين الأداء المالي .

ثانيا: التوصيات:

بناءا على النتائج العامة للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي، يوصي الباحث بما يلي:

1- إجراء بحوث ودراسات مستقبلية لتطوير بطاقة الأداء المتوازن.

2- تعميم بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده على جميع المؤسسات الإقتصادية لما له من أثر جيد على تطويرها وإستمراريتها.

3- أن تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تبني نموذج(BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه، حيث يوفر الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي وتحسينه.

4 – أن تعمل المؤسسات الإقتصادية على استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء؛، ويساعد على تنظيم العمليات الإدارية، وفي التركيز على تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

5– المزيد من دورات تدريبية مختصة؛ لتدريب العاملين في المؤسسات الإقتصادية، مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للإطلاع على كيفية تطبيق نموذج (BSC) وتشغيله، والمزايا الناتجة عن ذلك.

7-أن يتم استقطاب الخبرات المؤهلة والقادرة على تطبيق نموذج (BSC) بشكل كفؤ وفاعل في المؤسسات الإقتصادية، وذلك بعد توفيرالحوافز والمكافآت الضرورية.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

1– دراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية؛

2– دراسة ثقافة المؤسسات الإقتصادية، ومدى تقبلها أو مقاومتها للأنظمة والتطورات الجديدة، مع إمكانيات إعادة تشكيلها وفق أنظمة قياس الأداء الحديثة؛

3– دراسة تطبيقية حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط الجزء النظري على الدراسة الميدانية، بدأنا أولا بوضع الجوانب الأساسية للدراسة والمتمثلة في طريقة الدراسة وأداوات الدراسة، وبعدها تطرقنا إلى معالجة وتحليل نتائج الإستبيان تم ربط النتائج بالفرضيات.

ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها:

- ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشاكل التي تواجه المؤسسات الإقتصادية، حيث سعت هذه الأداة إلى أخد الإنتقادات الموجه للمقاييس المالية بعين الإعتبار للتخفيف من إستخدامها لوحدها في عملية التقييم وتحسين الأداء المالي.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذا الموضوع حاولنا معالجة إشكالية الموضوع التي تدور حول ما هو دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الأداء المالي ، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن ساهمت إلى حد كبير في التغلب على المشاكل التي تواجه المؤسسات الإقتصادية ومعالجة القصور الموجودة في الأداء المالي حيث أن مؤشراته تفتقر لإمكانية تحقيق منافع واهداف طويلة الأجل ،حيث أجريت دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بتقرت.

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسات الإقتصادية ،ومن خلال محاولتنا الإحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع، استطعنا التوصل إلى هذه النتائج والتي تثبت أو تنفي صحة فرضياتنا في البحث والتي نوردها فيما يلي:

- للمؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة .
- يساهم تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- يساهم تطبيق مقاييس الأداء ضمن الجانب المالي في تحسين الأداء المالي.

قائمة المراجع

المراجع

أولا– المراجع العربية:

الكتب:

1- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإداراة المالية)، دروس وتطبيقات**، الجزء الأول، ط2، دار النشر، عمان ،الأردن،2011.

2- حمزة محمد دودين– **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات بإستخدام spss** – دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة – ط1– الأردن2010.

3- السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2000.

4- محمد خير، سليم أبو زيد– **أساليب التحليل الإحصائي بإستخدام برمجية spss** – دار الصفاء للطباعة والنشر– ط1– الأردن 2005.

5- محمد محمود الخطيب، **العوامل المؤثرة على الأداء المالي:(الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات)**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 1431هـ، 2010م.

6- محفوظ جودة– **التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام spss** – دار وائل للنشر والتوزيع– ط1– الأردن 2008.

7- منير ابراهيم هندي، **الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر**،المكتب العربي الحديث، 2ط ،الإسكندرية، 1991.

8- نعمة عباس الخفاجي، د.احسان محمد ياغي، **إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، الطبعة العربية، دار الأيام، عمان، 2014

9- وائل محمد صبحي إدريس، د.طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

المذكرات:

10- بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداءالمالي للمؤسسة واتخاذ القرارات حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات (2005–2008)**،، مذكرة ماجستير تخصص مالية مؤسسة، (غير منشورة)، جامعة بومرداس –الجزائر،2009.

11- ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونالغاز)**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، (غير منشورة)،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،سنة 2009.

12- رحال إيمان، **دور التسيير الإستراتيجي للضريبة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ماسترفي العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

13- رحمة زعيبي، **أثر التخطيط الإستراتجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)**، مذكرة مقدمة كجزء لمتطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2013-2014).

14- شنن نبيل، **استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،(غير منشورة) ،الموسم الجامعي2009 /2010.

15- صلاح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة)، 2012/2011.

16- عباسي عصام، **تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية وإتخاذ القرارات**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.

17- عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)،2010 /2011 .

18- فؤاد فكري، **بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء في بيئة التشغيل الإلكترونية**، ملخص رسالة الدكتوراه، جامعة ويتفلد، أمريكا، 2009 .

19- قناوة فتيحة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2013-2014،.

20- محمد قريشي، **التغيير التكنلوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

المجلات:

21-الشيخ داوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث،العدد، 2010/2009.

22-مقدم ليلى،**سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤ سسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية خلال الفترة(2005-2007)**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08 ،2010.

23-يحياوي إلهام، بوحديد ليلى، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2014/05.

مؤتمرات وملتقيات:

24- د.حامد نورالدين، أ.رايس وفاء، أهمية **قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن**، مقال، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

25- مقدم وهيبة، مداخلة، **إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتجية المؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، يومي 08و2010/11/09 جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

مواقع إلكترونية:

26-www.noorscience.net

27-www.pinterest.com

28-www.shatharat.net

ثانيا– المراجع الأجنبية:

29– Elie Cohen ،**Analyse financier**، Edition Economica، paris1990.

30–kaplan& Norton **the balanced scorecard measures that drive performance** harvard business review 1992.

31– Kaplan Robert, David Norton, **Linking the Balanced Scorecard To Strategy**,1996.

32– Kaplan Robert David Norton, **The Balanced Scorecard**, Op.cit.

33– Paul R Niven **balanced scorecard diagnostics** wiley new jersey 2005.

قائمة الملاحق

جامعة قاصدي مرباح– ورقلة–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص مالية مؤسسة

إستبيان

سيدي ،سيدتي ،تحية طيبة.....

بصدد إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص مالية مؤسسة بعنوان"**دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية**" تقوم الباحثة بوضع هذه الاستمارة بين أيديكم وذلك بالإجابة على الاسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على نعاونكم ،وتفضلوا بتقبل أسمى عبارات التقدير والاحترام

الباحثة

بن الشيخ نور الهدى

الجزء الأول :البيانات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (×)

1- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية

أقل من 30 ☐ 30 إلى 50سنة ☐ أكثر من 50سنة ☐

3- المنصب الوضيفي

إطار إداري ☐ إطار محاسبي ومالي ☐ عون تنفيذي ☐

عون تحكم ☐

4- المؤهل العلمي

ثانوي ☐

تكوين مهني ☐

جامعي ☐

5- التخصص العلمي

إدارة أعمال ☐

محاسبة ☐

إقتصاد ☐

غير ذلك يرجى التحديد..... ☐ ..

الجزء الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات، يرجى التكرم بإختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية

المحور الأول: للمؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية ورؤية مستقبيلة واضحة .

رقم العبارة	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	لدينا رؤية إستراتجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.			
2	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا بالبيئة الخارجية.			
3	نقوم بإعداد خطتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.			
4	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.			
5	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.			
6	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل			
7	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.			
8	تضع المؤسسة بدائل إستراتجية مناسبة.			
9	تتخد قرارات إستراتجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.			

المحور الثاني: تطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب (BSC) في تحسين الأداء المالي.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.			
2	يتم إستخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.			
3	تسهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة مع الزيادة في توليد القيمة.			
4	تسهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات إستخدام الموجودات.			
5	يتم إبتكار أعمال جديدة لإستخدام الموارد النادرة بفعالية أكبر، لإستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها.			
6	يتم العمل على تحسين إجراءات إستثمار رأس المال، لرفع القدرة الإنتاجية وتسريع عمليات الإستثمار.			
7	تتخد إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد.			
8	لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم، يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال.			
9	تتخذ إجراءات لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته، عبر زيادة حجم المبيعات النقدية.			

المحور الثالث: تطبيق مقاييس الأداء من الجانب المالي، لتحسين الأداء المالي.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الأستراتجية الذي تسعى إدارتكم لتحقيقه.			
2	تسعى إدارتكم دوما إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظا على حقوق المساهمين.			
3	يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقها.			
4	من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار.			
5	يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،تحقيق أقصى فعالية ممكنة.			
6	يعتبر معيار تحقيق قيمة إقتصادية مضافة معيارا إستراتجيا تسعى إدارتكم إلى تحقيقه في المؤسسة			
7	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العمال.			

إنتهى

جدول قياس معامل الثبات

من خلال الجدول نجد أنه لدينا 30 عبارة في الاستبيان وأن قيمة معامل الثبات بلغت 0,78 وهي أكبر من 0,6 ومنه نقول أن معامل ثبات العبارات إجمالا مقبول جدا .

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	30

المتغيرات الديموغرافية

Statistics

		الجنس	الفئة العمرية	المنصب الوظيفي	المؤهل العلمي	التخصص العلمي
N	Valid	40	40	37	40	39
	Missing	0	0	3	0	1
المتوسط الحسابي		1,38	1,88	1,49	2,68	3,10
الانحراف المعياري		,490	,463	,932	,656	1,119

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	62,5	62,5	62,5
	أنثى	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	7	17,5	17,5	17,5
	من 30 إلى 50 سنة	31	77,5	77,5	95,0
	أكثر من 50 سنة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار إداري	27	67,5	73,0	73,0
	إطار محاسبي ومالي	5	12,5	13,5	86,5
	عون تنفيذ	2	5,0	5,4	91,9
	عون تحكم	3	7,5	8,1	100,0
	Total	37	92,5	100,0	
Missing	System	3	7,5		
	Total	40	100,0		

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	10,0	10,0	10,0
	تكوين مهني	5	12,5	12,5	22,5
	جامعي	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التخصص العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة أعمال	5	12,5	12,8	12,8
	محاسبة	7	17,5	17,9	30,8
	إقتصاد	6	15,0	15,4	46,2
	غير ذلك	21	52,5	53,8	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

المحور الأول:

Statistics

		لدينا رؤية إستراتجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا بالبيئة الخارجية.	نقوم بإعداد خطتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
N	Valid	39	38	39	40	38
	Missing	1	2	1	0	2
المتوسط الحسابي		2,46	2,84	2,69	2,70	2,55
الانحراف المعياري		,822	,370	,655	,608	,724

Statistics

		تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	تضع المؤسسة بدائل إستراتجية مناسبة.	تتخذ قرارات إستراتجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		2,43	2,40	2,20	2,28
الانحراف المعياري		,712	,778	,823	,816

لدينا رؤية إستراتجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	20,0	20,5	20,5
	محايد	5	12,5	12,8	33,3
	موافق	26	65,0	66,7	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا بالبيئة الخارجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	15,0	15,8	15,8
	موافق	32	80,0	84,2	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Missing	System	2	5,0		
	Total	40	100,0		

نقوم بإعداد خطتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	10,0	10,3	10,3
	محايد	4	10,0	10,3	20,5
	موافق	31	77,5	79,5	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	6	15,0	15,0	22,5
	موافق	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12,5	13,2	13,2
	محايد	7	17,5	18,4	31,6
	موافق	26	65,0	68,4	100,0
	Total	38	95,0	100,0	
Missing	System	2	5,0		
Total		40	100,0		

تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	13	32,5	32,5	45,0
	موافق	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	17,5	17,5	17,5
	محايد	10	25,0	25,0	42,5
	موافق	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تضع المؤسسة بدائل إستراتجية مناسبة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	25,0	25,0	25,0
	محايد	12	30,0	30,0	55,0
	موافق	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتخذ قرارات إستراتجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	22,5	22,5	22,5
	محايد	11	27,5	27,5	50,0
	موافق	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المحور الثاني:

Statistics

		يتم إبتكار أعمال جديدة لإستخدام الموارد النادرة بفعالية أكبر، لإستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها.	تسهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات إستخدام الموجودات.	تسهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة مع الزيادة في توليد القيمة.	يتم إستخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.
N	Valid	40	40	39	40	40
	Missing	0	0	1	0	0
المتوسط الحسابي		2,35	2,00	2,28	2,35	2,28
الانحراف المعياري		,736	,816	,793	,700	,816

Statistics

		تتخذ إجراءات لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته، عبر زيادة حجم المبيعات النقدية.	لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم، يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال.	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد.	يتم العمل على تحسين إجراءات إستثمار رأس المال، لرفع القدرة الإنتاجية وتسريع عمليات الإستثمار.
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		2,35	2,13	2,30	2,63
الانحراف المعياري		,770	,723	,823	,628

يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	22,5	22,5	22,5
	محايد	11	27,5	27,5	50,0
	موافق	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم إستخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	16	40,0	40,0	52,5
	موافق	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تسهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة مع الزيادة في توليد القيمة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	20,0	20,5	20,5
	محايد	12	30,0	30,8	51,3
	موافق	19	47,5	48,7	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

تسهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات إستخدام الموجودات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	32,5	32,5	32,5
	محايد	14	35,0	35,0	67,5
	موافق	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم إبتكار أعمال جديدة لإستخدام الموارد النادرة بفعالية أكبر، لإستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	14	35,0	35,0	50,0
	موافق	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم العمل على تحسين إجراءات إستثمار رأس المال، لرفع القدرة الإنتاجية وتسريع عمليات الإستثمار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	9	22,5	22,5	30,0
	موافق	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	22,5	22,5	22,5
	محايد	10	25,0	25,0	47,5
	موافق	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم، يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
	محايد	19	47,5	47,5	67,5
	موافق	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتخذ إجراءات لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته، عبر زيادة حجم المبيعات النقدية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	17,5	17,5	17,5
	محايد	12	30,0	30,0	47,5
	موافق	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المحور الثالث:

Statistics

		من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار.	يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقها.	تسعى إدارتكم دوما إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظا على حقوق المساهمين.	يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الأستراتجية الذي تسعى إدارتكم لتحقيقه.
N	Valid	39	39	39	39
	Missing	1	1	1	1
	Mean	2,26	2,05	2,31	2,72
	Std. Deviation	,785	,686	,800	,605

Statistics

		يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العمال.	يعتبر معيار تحقيق قيمة إقتصادية مضافة معيارا إستراتجيا تسعى إدارتكم إلى تحقيقه في المؤسسة	يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،تحقيق أقصى فعالية ممكنة.
N	Valid	39	39	39
	Missing	1	1	1
	Mean	2,21	2,46	2,23
	Std. Deviation	,833	,720	,810

يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الأستراتجية الذي تسعى إدارتكم لتحقيقه.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7,5	7,7	7,7
	محايد	5	12,5	12,8	20,5
	موافق	31	77,5	79,5	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

تسعى إدارتكم دوما إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظا على حقوق المساهمين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	20,0	20,5	20,5
	محايد	11	27,5	28,2	48,7
	موافق	20	50,0	51,3	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	20,0	20,5	20,5
	محايد	21	52,5	53,8	74,4
	موافق	10	25,0	25,6	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	20,0	20,5	20,5
	محايد	13	32,5	33,3	53,8
	موافق	18	45,0	46,2	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،تحقيق أقصى فعالية ممكنة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	22,5	23,1	23,1
	محايد	12	30,0	30,8	53,8
	موافق	18	45,0	46,2	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

يعتبر معيار تحقيق قيمة إقتصادية مضافة معيارا إستراتجيا تسعى إدارتكم إلى تحقيقه في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	12,5	12,8	12,8
	محايد	11	27,5	28,2	41,0
	موافق	23	57,5	59,0	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العمال.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	25,0	25,6	25,6
	محايد	11	27,5	28,2	53,8
	موافق	18	45,0	46,2	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
	Total	40	100,0		

مصفوفة الارتباط:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المحور الأول	2,5429	,37416	35
المحور االثاني	2,2849	,38725	39
المحور االثالث	2,3187	,44270	39

Correlations

		المحور الأول	المحور االثاني	المحور االثالث
المحور الأول	Pearson Correlation	1	,444**	,502**
	Sig. (2-tailed)		,008	,002
	N	35	35	34
المحور االثاني	Pearson Correlation	,444**	1	,478**
	Sig. (2-tailed)	,008		,002
	N	35	39	38
المحور االثالث	Pearson Correlation	,502**	,478**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	
	N	34	38	39

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,502[a]	,252	,228	,32924	,252	10,774	1	32	,002

a. Predictors: (Constant), المحور االثالث

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور االثالث	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: المحور الأول

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,168	1	1,168	10,774	,002[b]
	Residual	3,469	32	,108		
	Total	4,637	33			

a. Dependent Variable: المحور الأول

b. Predictors: (Constant), المحور االثالث

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,605	,288		5,567	,000	1,018	2,192
	المحور االثالث	,402	,122	,502	3,282	,002	,152	,651

a. Dependent Variable: المحور الأول

Excluded Variables[a]

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 المحور الثاني	,277[b]	1,627	,114	,280	,769

a. Dependent Variable: المحور الأول

b. Predictors in the Model: (Constant), المحور الثالث

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لدينا رؤية إستراتجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلى.	39	2,46	,822	,132
نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا بالبيئة الخارجية.	38	2,84	,370	,060
نقوم بإعداد خطتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	39	2,69	,655	,105
لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	40	2,70	,608	,096
تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	38	2,55	,724	,117
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	40	2,43	,712	,113
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	40	2,40	,778	,123
تضع المؤسسة بدائل إستراتجية مناسبة.	40	2,20	,823	,130
تتخد قرارات إستراتجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.	40	2,28	,816	,129

One-Sample Test

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
لدينا رؤية إستراتجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	3,505	38	,001	,462	,19	,73
نسعى إلى تحسين وتوطيد علاقتنا بالبيئة الخارجية.	14,048	37	,000	,842	,72	,96
نقوم بإعداد خطتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	6,600	38	,000	,692	,48	,90
لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	7,286	39	,000	,700	,51	,89
تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	4,705	37	,000	,553	,31	,79
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل	3,775	39	,001	,425	,20	,65
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	3,252	39	,002	,400	,15	,65
تضع المؤسسة بدائل إستراتجية مناسبة.	1,537	39	,132	,200	-,06	,46
تتخذ قرارات إستراتجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.	2,131	39	,039	,275	,01	,54

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	40	2,28	,816	,129
يتم إستخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	40	2,35	,700	,111
تسهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة مع الزيادة في توليد القيمة.	39	2,28	,793	,127
تسهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات إستخدام الموجودات.	40	2,00	,816	,129
يتم إبتكار أعمال جديدة لإستخدام الموارد النادرة بفعالية أكبر، لإستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها.	40	2,35	,736	,116
يتم العمل على تحسين إجراءات إستثمار رأس المال، لرفع القدرة الإنتاجية وتسريع عمليات الإستثمار.	40	2,63	,628	,099
تتخد إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد.	40	2,30	,823	,130
لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم، يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال.	40	2,13	,723	,114
تتخذ إجراءات لزيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته، عبر زيادة حجم المبيعات النقدية.	40	2,35	,770	,122

One-Sample Test

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يتم إستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	2,131	39	,039	,275	,01	,54
يتم إستخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	3,163	39	,003	,350	,13	,57
تسهدف عمليات التحسين الشاملة تحقيق خفض حقيقي في التكلفة مع الزيادة في توليد القيمة.	2,221	38	,032	,282	,02	,54
تسهدف عمليات تخفيض رأس المال العامل تحسين آليات إستخدام الموجودات.	,000	39	1,000	,000	-,26	,26
يتم إبتكار أعمال جديدة لإستخدام الموارد النادرة بفعالية أكبر، لإستغلال الموجودات الحالية بكامل طاقتها.	3,009	39	,005	,350	,11	,59
يتم العمل على تحسين إجراءات إستثمار رأس المال، لرفع القدرة الإنتاجية وتسريع عمليات الإستثمار.	6,296	39	,000	,625	,42	,83
تتخد إجراءات فاعلة لتحقيق أعلى مستوى للقيمة المولدة من المستوى المتاح من الموارد.	2,306	39	,027	,300	,04	,56
لتحقيق أعلى قيمة مضافة في سعر السهم، يتم تحقيق الموازنة بين جانبي هيكل رأس المال.	1,094	39	,281	,125	-,11	,36
تتخذ إجراءات لزيادة التدفق النقدي المستقبلى الحر وإدامته، عبر زيادة حجم المبيعات النقدية.	2,876	39	,006	,350	,10	,60

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الأستراتجية الذي تسعى إدارتكم لتحقيقه.	39	2,72	,605	,097
تسعى إدارتكم دوما إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظا على حقوق المساهمين.	39	2,31	,800	,128
يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقها.	39	2,05	,686	,110
من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار.	39	2,26	,785	,126
يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،تحقيق أقصى فعالية ممكنة.	39	2,23	,810	,130
يعتبر معيار تحقيق قيمة إقتصادية مضافة معيارا إستراتجيا تسعى إدارتكم إلى تحقيقه في المؤسسة	39	2,46	,720	,115
يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العمال.	39	2,21	,833	,133

One-Sample Test

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يعتبر معيار نمو الدخل للمؤسسة من المعايير الأستراتجية الذي تسعى إدارتكم لتحقيقه.	7,414	38	,000	,718	,52	,91
تسعى إدارتكم دوما إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية والأصول ورأس المال العامل حفاظا على حقوق المساهمين.	2,403	38	,021	,308	,05	,57
يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تقوم إدارتكم بتطبيقها.	,467	38	,643	,051	-,17	,27
من الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار.	2,039	38	,048	,256	,00	,51
يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن،تحقيق أقصى فعالية ممكنة.	1,780	38	,083	,231	-,03	,49
يعتبر معيار تحقيق قيمة إقتصادية مضافة معيارا إستراتجيا تسعى إدارتكم إلى تحقيقه في المؤسسة	4,004	38	,000	,462	,23	,69
يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العمال.	1,538	38	,132	,205	-,06	,48

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول	35	2,5429	,37416	,06324
المحور االثاني	39	2,2849	,38725	,06201
المحور االثالث	39	2,3187	,44270	,07089

One-Sample Test

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول	8,584	34	,000	,54286	,4143	,6714
المحور االثاني	4,594	38	,000	,28490	,1594	,4104
المحور االثالث	4,496	38	,000	,31868	,1752	,4622

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,709	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,645	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	7

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الأول	المحور االثاني
Normal Parameters[a,b]	N	35	39
	Mean	2,5429	2,2849
	Std. Deviation	,37416	,38725
Most Extreme Differences	Absolute	,201	,224
	Positive	,147	,165
	Negative	-,201	-,224
Kolmogorov-Smirnov Z		1,190	1,398
Asymp. Sig. (2-tailed)		,118	,40

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.