



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة

فترة الدراسة شهر ماي 2022

إشراف:

أ.د/ قريشي محمد الصغير

اعداد الطالبتين:

حمداني نبيلة

سايح غزلان نجوى

نوقشت و أوجيزت بتاريخ: 2022/06/13

امام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة	يوسف خروبي أستاذ محاضر أ
مشرفا	أستاذ بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة	د . قريشي محمد الصغير أستاذ
مناقشا	أستاذ بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة	حجاج محمد الهاشمي أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة

فترة الدراسة شهر ماي 2022

إشراف:

أ.د/ قريشي محمد الصغير

اعداد الطالبتين:

حمداني نبيلة

سايق غزلان نجوى

نوقشت و أوجيزت بتاريخ: 2022/06/13

امام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة	يوسف خروبي أستاذ محاضر أ
مشرفا	أستاذ بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة	د . قريشي محمد الصغير أستاذ
مناقشا	أستاذ بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة	حجاج محمد الهاشمي أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2022/2021

الاهداء

نهدي هذا العمل المتواضع الى والدينا الكرماء

والى كل العائلة والاقارب

ونهدي أيضا الى كل قريب أو بعيد من الاصدقاء

والى كل زملاء الدراسة

نسأل المولى عز وجل ان يوفقنا لما يحب ويرضى.

نبيلة وغزلان



الشكر

أولاً نحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا الى انجاز هذا العمل المتواضع

ثم تتوجه بجزيل الشكر وخالص العرفان الى الاستاذ الفاضل

قريشي محمد الصغير الذي قام بمرافقتنا بإشرافه على انجاز

هذا العمل كما تتوجه بالشكر الى السادة اعضاء لجنة المناقشة على

تقبلهم لمناقشة هذه المذكرة دون ان ننسى كل من رافقتنا ولو بكلمة

لإثراء هذا البحث وتوجه بخالص الشكر والامتنان الى من كان لهم

الفضل في تعليمنا حرفاً وتتمنى لهم دوام الصحة والعافية

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال تحليل أثر أبعادها الأربعة المتمثلة في بعد التعلم والنمو، العملاء والعمليات الداخلية والبعد المالي، صمم لهذا الغرض استبيان شمل ؟ من أفراد المؤسسة كعينة للدراسة، وتم تحليله ببعض الأدوات الإحصائية على أساس مخرجات نظام SPSS ، وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة تهتم بأبعاد ومنظور بطاقة الاداء المتوازن وتستطيع من خلالها تحسين أدائها المالي....

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء المالي، قياس الاداء، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Résumer

Cette étude visait à déterminer l'impact de l'application du tableau de bord prospectif dans l'amélioration de la performance financière d'Algérie Télécom, en analysant l'impact de ses quatre dimensions représentées dans la dimension d'apprentissage et de croissance, les clients, les opérations internes et la dimension financière. questionnaire a été conçu à cette fin qui comprenait? Des membres de l'institution comme échantillon pour l'étude, et il a été analysé par certains outils statistiques sur la base des sorties du système SPSS , et l'étude a conclu que l'institution Algérie Télécom à Ouargla est intéressée par les dimensions et la perspective de le tableau de bord équilibré, et grâce à lui, il peut améliorer sa performance financière....

Mots –clés : Evaluation de la performance financière, mesure de la performance, tableau de bord équilibré, Entreprise Algérie télécom.

قائمة المحتويات

I	الاهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة

الفصل الاول: بطاقة الاداء المتوازن والاداء المالي

2	تمهيد
3	المبحث الاول: عموميات حول الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
13	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن
23	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية
28	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

30	تمهيد
31	المبحث الاول تقديم المؤسسة
32	المبحث الثاني منهجية الدراسة
54	المبحث الثالث نتائج الدراسة ومناقشتها(اختبار الفرضيات)
63	خلاصة الفصل
64	الخاتمة

66.....	المراجع
71.....	قائمة الملاحق
92.....	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	خصوصيات الدراسة الحالية.	25
2-2	الاستبيانات الموزعة وغير المسترجعة و الصالحة	33
2-3	توزيع درجات الموافقة لمقياس ليكرت (Likert).	54
2-4	معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	54
2-5	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للبعد المالي	55
2-6	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد العملاء.	56
2-7	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد العمليات الداخلية.	57
2-8	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد التعلم و النمو.	58
2-9	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ترتيب الأهمية لبطاقة الأداء المتوازن.	59
2-10	نتائج أثر البعد المالي على الأداء المالي للمؤسسة.	60
2-11	نتائج أثر بعد العملاء على الأداء المالي للمؤسسة.	60
2-12	نتائج أثر بعد العمليات الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة.	61
2-13	نتائج أثر بعد التعلم و النمو على الأداء المالي للمؤسسة.	62

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مراحل التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.	15
1-2	يمثل منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	20
1-3	يوضح منظور العمليات الداخلية وسلاسل العرض	20
2-4	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	32
2-5	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	34
2-6	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	34
2-7	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	35
2-8	توزيع عينة الدراسة حسب الوصف الوظيفي	35
2-9	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	36
2-10	تتبنى المؤسسة استراتيجيات محددة لتحسين الاداء المالي	37
2-11	تعتمد المؤسسة على سياسة السعر لتحسين المردودية	37
2-12	تسعى المؤسسة الى تنوع المنتجات لزيادة المبيعات لتحقيق النمو.	38
2-13	تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد	38
2-14	تهدف المؤسسة الى زيادة الأرباح من النشاط الاستغلالي من خلال التحسين المستمر في نوعية المنتجات المعروضة	39
2-15	تقوم المؤسسة بتجميع الموارد المالية والإمكانيات واستغلال بشكل يؤدي الى تطوير أدائها.	39
2-16	يساهم الاداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة.	40
2-17	تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا العملاء	40
2-18	تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد.	41
2-19	تعمل المؤسسة على إرضاء عملائها من خلال تحسين الخدمات لكسب ولائهم	41

42	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع.	2-20
42	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء .	2-21
43	تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر مع الاطراف ذات مصلحة.	2-22
43	تحرص المؤسسة على تحسين اجراءات لزيادة كفاءتها.	2-23
44	تعتمد المؤسسة على تطبيق التحسين المستمر لمختلف الانشطة.	2-24
44	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال ونقل المعلومات داخلها.	2-25
45	تعتمد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة الاطراف ذات المصلحة.	2-26
45	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لتغيرات المحيطة	2-27
46	تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة	2-28
46	تمتلك المؤسسة مصلحة أو قسم للبحث والتطوير	2-29
47	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	2-30
47	تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من اجل تحفيز الابتكار والإبداع	2-31
48	تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة	2-32
48	تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز و الترقية.	2-33
49	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.	2-34
49	تخفيض التكاليف الناتجة عن استخدام البعد المالي في تقييم المؤسسة يساهم في تحسين الاداء المالي.	2-35
50	الاهتمام بالبعد المالي في تقييم مختلف الانشطة يحسن المردودية المالية للمؤسسة.	2-36
50	تحسين رضا العملاء بشكل مستمر يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.	2-37
51	تلبية رغبات العملاء بشكل مستمر يزيد في المردودية المالية للمؤسسة.	2-38
51	التحسين المستمر للعمليات الداخلية يعمل على تحسين جودة مخرجات المؤسسة مما يحقق نمو المبيعات.	2-39

52	تحسين كفاءة العمليات يساهم في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة .	2-40
52	تساهم عملية البحث والتطوير في تحسين المردودية المالية للمؤسسة	2-41
53	دعم الابتكار وتنويع المنتجات يساهم في دعم منافسة المؤسسة وتحسين حصتها السوقية	2-42
53	تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات لتشغيلية والاستراتيجية.	2-43

مقدمة

التوطئة

شهدت مختلف المؤسسات الاقتصادية نموا كبيرا، عن طريق تطور البنية الاقتصادية لدول العالم، مما أدى الى اشتداد المنافسة بينها الى تطبيق مناهج تسيير حديثة، فهو يعتبر مرآة للنشاطات الاقتصادية في المؤسسة، حيث يهتم بتحديد مجموعة من الأهداف ومراقبتها لتأكد من تحقيقها، فالمراقبة هي اجراءات تعمل على قياس الأداء.

الأداء يعتبر مفهوما هاما للمؤسسات في ظل التغيرات البيئية مما اجبرها على تبني ادوات ادارية اخرى من بينها ادوات لقياس الاداء، الا انها اقتصرت في عملية التقييم على المعايير المالية واصبحت تشكل عائقا للمؤسسة في قدرتها على خلق قيمة اقتصادية للمدى الطويل، مما استدعى الى استخدام ادوات تقييم اخرى تهتم بمجالات اخرى تجمع اربعة محاور رئيسية وهي: المحاور المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم ونمو وهي تشكل بطاقة الاداء المتوازن.

وتعد بطاقة الاداء المتوازن من الادوات الحديثة لمراقبة التسيير كونها اداة للتقييم و اداة للقيادة الاستراتيجية والتي تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها الى مجموعة من الاجراءات العملية، المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وتقييم الاداء المالي وغير المالي حيث تعتبر من اهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة، فهي تقوم بالاتزان بين الاهداف طويلة الاجل و قصيرة الاجل وتسعى الى رفع فعالية المؤسسة وتحسين ادائها.

الاشكالية الرئيسية

إلى أي مدى تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟
اشكاليات فرعية

1. ما مستوى الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة ؟
2. كيف يتم استخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة؟
3. ما اثر ابعاد بطاقة الاداء المتوازن على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة ؟

فرضيات الدراسة

1. مستوى الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة متوسط.
2. تستخدم المؤسسة بطاقة الاداء المتوازن بشكل مقبول من اجل عملية التقييم.

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ تستخدم المؤسسة البعد المالي بشكل مقبول من اجل عملية التقييم.
- ✓ تستخدم المؤسسة بعد العملاء بشكل مقبول من اجل عملية التقييم .
- ✓ تستخدم المؤسسة بعد العمليات الداخلية بشكل مقبول من ال عملية التقييم.

- ✓ تستخدم المؤسسة بعد التعلم والنمو بشكل مقبول من ال عملية التقييم.
- 3. يوجد اثر لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد اثر للبعد المالي على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.
- ✓ يوجد اثر لبعد العملاء على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.
- ✓ يوجد اثر لبعد العمليات الداخلية على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.
- ✓ يوجد اثر لبعد التعلم والنمو على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.

اهمية الدراسة

تتبع اهمية الدراسة من اهمية الموضوع الذي تناولناه باعتبار بطاقة الاداء المتوازن من الادوات والاساليب الحديثة في عملية تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية من خلال المؤشرات المالية وغير المالية.

اهداف الدراسة

- ✓ التعرف على بطاقة الاداء المتوازن واثار ابعاده على الاداء المالي في المؤسسة.
- ✓ بيان العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والاداء المالي في المؤسسة.
- ✓ التعرف على الاداء المالي واهم مؤشرات.
- ✓ التعرف على اليات التقييم في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ محاولة معرفة مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية.

حدود الزمانية والمكانية

الحدود الزمانية: شهر ماي 2022.

الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية ورقلة.

منهج الدراسة

من اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة ونفي الفرضيات او اثباتها قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يناسب هذه الدراسة من الجانب النظري لطرح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالأداء، والاداء المالي، وبطاقة الاداء المتوازن، كما اعتمدنا في الاجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال استبيان موجه لفئة معينة من العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر وتم تحليله باستخدام نموذج التحليل الاحصائي SPSS ، و برنامج الإكسال.

ادوات الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الادوات وتتمثل في ما يلي: الكتب، الرسائل والاطروحات، الرسائل والاطروحات الإلكترونية، المجالات والمقالات، الملتقيات والمؤتمرات،

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين بعد المقدمة، تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للموضوع وهنا تطرقنا في المبحث الأول الى عموميات حول الأداء ، تقييم الأداء و الأداء المالي كما تمت الإشارة الى مؤشرات الأداء المالي و العوامل المؤثرة فيه ، كما تطرقنا في المبحث الثاني الى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من تعريفها وتطورها وأسباب ظهورها ومكوناتها وخطواتها كما أشرنا الى مقوماتها و الانتقادات الموجهة لها ، كما تطرقنا أيضا في المبحث الثالث الى بعض الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع .

أما في الفصل الثاني تطرقنا الى دراسة تطبيقية حيث كان المبحث الأول حول مقدمة عامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة و هيكلها التنظيمي وفي المبحث الثاني قمنا بجمع وتحليل بيانات و معلومات الاستبيان و في المبحث الثالث تم فيه تحليل و اختبار فرضيات الاستبيان باستخدام نموذج التحليل الاحصائي SPSS كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الخير تم تقديم خاتمة للموضوع.

معيقات وصعوبات انجاز البحث:

صعوبة الحصول على مراجع باللغة الاجنبية و مشاكل ترجمتها
ضيق الوقت المحدد لإنجاز المذكرة.

الفصل الاول: بطاقة الاداء المتوازن والاداء المالي

تمهيد

طبقت الطرق التقليدية عند قياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار، واقتصرت عملية التقييم على المعايير المالية، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريع، بل أضحت عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغير. وتوصلت هذه الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعني بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية هي المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم " بطاقة الأداء المتوازن."

وبغية إثراء موضوع بطاقة الأداء المتوازن من جانبه النظري، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتمحور حول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقييم الأداء، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى أفق ومنهجية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن وصعوبات تطبيقها.

المبحث الاول: عموميات حول الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الاول: ماهية الاداء

يحظى مفهوم الاداء بأهمية كبرى لدى المؤسسات الاقتصادية، لذا لازال ينال الاهتمام المتزايد من الباحثين والمفكرين، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه. وسنتطرق في هذا المطلب الى تعريف الاداء وانواعه، والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الاول: تعريف وانواع الاداء

اولا: مفهوم الاداء

التعريف الاول: يعرف الاداء على انه "العلاقة بين النتيجة والمجهود، فهو معلومة كمية تبين درجة بلوغ الغيات والاهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة".¹

التعريف الثاني: الاداء بالغة الفرنسية هو "نتيجة لعمل، انظر النجاح او الفذ"، خلافا لمعناها بالغة الانجليزية الاداء هو "يحتوي على كل من العمل ونتيجته وربما نجاحها الاستثنائي".²

التعريف الثالث: ولقد اشتقت الكلمة performance وتعني الاداء من الفعل الانجليزي perform وتعني يقوم او ينفذ، مضافا اليها المقطع ance والتي تم تداولها عام 1500م، وكانت هذه الكلمة تعني انجاز الشيء او الشيء الذي تم انجازه في السابق.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الاداء هو قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة، وفعالية لتحقيق اهدافها على المدى البعيد أو أنه مدى تحقيق الأفراد للمهام المطلوبة منهم.
ثانيا: انواع الاداء.

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى نوعين وهما:

الاداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم اداء الوحدة اي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا من التوليف التالية:

الاداء البشري: وهو اداء افراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي.

الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

¹ - فاطمة الزهراء بوطورة، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلد 10 العدد 01، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، جامعة سطيف الجزائر، 2021، ص 281

2 - Menguellat Brahim, Berraz Abderzek, "Le diagnostic financier comme outil d'évaluation de la performance financière- Cas de Le SONELGAZ(Direction Distribution Tizi- Ouzou)", mémoire master, Spécialité :Finance d'Entreprise ,Universite Mouloud mammeri de tizi-ouzu ,2020-2021,p47.

³ - مصطفى محمد جاسم محمد السنيدي، "اثر الاندماج على الاداء المالي دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية" [على الخط]، رسالة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال/MBA/محاسبية، جامعة مؤتة، 2015، (WWW.NOOR)، (BOOK.COM)، (23-02-2022)، ص 31.

الاداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الاداء الخارجي: "الاداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة" فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الاعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع ، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض اسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغييرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب او السلب.⁴

2. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المؤسسة الى:

الاداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون افراد جزء او عنصر لوحدة في تحقيقها، ويعكس هذا النوع من الاداء كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الارباح، النمو...

الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق...والاداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الانظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة او مبدا التكامل والتسلسل بين الاهداف في المؤسسة.⁵

3. حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين على تلك التي

تكتسي اهمية كبرى والتي تعتبر اساسية في المنظمة وهي: الانتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية.

اداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الاداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء بناء، علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين....في الحقيقة تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة اذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، وهذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذة المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم ادائهم مما يسبب في كثير من الاحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسب المرتفعة للاستقلالات.

اداء وظيفة الانتاج: وهنا يظهر الاداء على قدرة المؤسسة في التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف العمال، التحكم بالوقت والانتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في الطلبات.

4 - دحماني هدى، "تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، 2015، ص9.

5 - سناء أونيس، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة: مطاحن الاوراس وحدة اريس، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص ص22-23.

اداء وظيفة الافراد(الموارد البشرية): وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من اهم واصعب الوظائف في تحديد مفهوم الاداء، اذ ان العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد اداء العناصر البشري على مؤشرات المستوى العالمي والمهارة الفنية الا انها تبقى جد قاصرة على اعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن اخضاعها للدراسة او الوصف الذي يمكن معه تحديد الاسباب بشكل دقيق.

اداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ اكبر عائد على الاستثمارات والوصول الى اقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد ادائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين، وتجدر الاشارة الى ان قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية او معنويا وذلك ببيت روح المساهم بدل فكرة العامل الاجير.

4. حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة اهدافها الى اهداف اقتصادية، اهداف اجتماعية، اهداف تكنولوجية، اهداف سياسية...ويمكن تصنيف الاداء الى اداء اقتصادي، اداء اجتماعي، اداء تكنولوجي، اداء سياسي.

الاداء الاقتصادي: يعتبر الداء الاقتصادي المهمة الاساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في الفواض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها(الانتاج، القيمة المضافة لرقم الاعمال...) وتذنية استخدام مواردها (رأسمال، العمل، الموارد الاولية، التكنولوجيا).

الاداء الاجتماعي: في حقيقة الامر الاهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة اثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا او شروطا فرضت عليها من قبل افرادها اولاً، وافراد المجتمع الخارجي ثانياً وتحقيق هذه الاهداف يجب ان يتزامن مع تحقيق الاهداف الاخرى وخاصة الاقتصادية.

الاداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة اداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت اثناء عملية التخطيط اهدافا تكنولوجية كالسيطرة على المجال التكنولوجي، وفي اغلب الاحيان تكون الاهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة وتكون اهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجية.

الاداء السياسي: يتجسد الاداء السياسي في بلوغ المؤسسة اهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة ان تحصل على مزايا من خلال تحقيق اهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق اهداف الاخرى.

5. حسب معيار الاجل :

اداء طويل الاجل: وهو الاداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس السنوات.

دء متوسط الاجل: وهو الاداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين 1 و5 سنوات.

اداء قصير الاجل: وهو الاداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.⁶

⁶ - دحماني هدى، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء

اولا: العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي ليست تحت سيطرة المؤسسة، بالتالي فان اثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الاداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على اداء المؤسسة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف اثارها خاصة اذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل الى:

ثانيا: العوامل الاقتصادية: والتي من اهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدرا مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة اخرى، وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها الى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادية، سياسيات التجارة الخارجية، معدلات التضخم،⁷ اسعار الفائدة... واخرى قطاعية كوفرة المواد الاولية، الطاقة، درجة اتنافس، هيكل السوق، دورة الحياة، مستوى الاجور في القطاع... .

ثالثا: عوامل الاجتماعية الثقافية: هذه العوامل تؤثر على اداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الافراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وان تضع السياسة التي تساعد على اشباع هذه الحاجات وان تؤثر على دوافع العمال، وان تنمي دافع الابتكار والتجديد والانجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل ايضا على اداء المؤسسات، من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الاداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام الاتجاهات والقيم، الاهداف، العادات.

رابعا: العوامل السياسية والقانونية: تمثل هذه العوامل بالنسبة للمؤسسة بفرصها و مخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على ادائها، ونذكر منها العامل السياسي والامني للدولة والسياسة الخارجية، انتشار الاحزاب السياسية، المنظومة القانونية، احكام وقرارات المحاكم... .

خامسا: العوامل التكنولوجية: اهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والابداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...، اذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم الى حد بعيد في تخفيض او تضخيم حجم التكاليف، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في تدنية او تعظيم مستويات الاداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها.

سادسا: العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية والتي تؤثر على ادائها، ويمكن للمسير ان يتحكم فيها تغيرات تسمح بزيادة اثارها الايجابية او التقليل من اثارها السلبية وتمثل :

✓ العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ونذكر منها مايلي:
نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية او في معالجة المعلومات ،نسبة الاعتماد على الآلات
بالمقارنة مع عدد العمال ،تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
✓ العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشري في المؤسسة ونذكر
منها: التركيبة من حيث السن والجنس ،مستوى تأهيل الافراد ،التوافق بين مؤهلات العمل والمناصب التي
يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة .⁸

المطلب الثاني: ماهية تقييم الاداء

ينطوي مفهوم تقييم الاداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات علاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفعالية
والمخطط والفعل كما ونوعا. وسنتطرق في هذا المطلب الى تعريف تقييم وقياس الاداء، مراحل التقييم.

الفرع الاول : تقييم وقياس الاداء

اولا: تعريف تقييم الاداء

التعريف الاول: هو عملية اشراف ومراجعة من قبل سلطة اعلى بقصد معرفة كيفية سير الاعمال والتأكد من
استخدام الموارد المتاحة وفقا للخطة الموضوعية.⁹

التعريف الثاني: يعرف تقييم الاداء على انه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه
الأهداف المخططة من خلا دراسة مدى جودة الاداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات
الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الاهداف المرجوة منه".¹⁰

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان تقييم الاداء هو عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية
لتحديد الانحرافات واسبابها ومعالجتها أو أنه عملية تحديد مستوى العلاقة التي تربط الموارد المتاحة بكفاءة
استخدامها.

⁸ - سناء أونيس، مرجع سابق، ص21.

⁹ - بوعطيط ايمن، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي للمؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة مالية، المركز
الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2019-2020، ص18.

¹⁰ - تريكي ليلة، "قياس الاداء المالي والتنبؤ بالفشل دراسة حالة مؤسسة مطاحن بن حمادي ببرج بوعريبرج الفترة 2011-
2013"، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2014-2015، ص43.

ثانيا: تعريف قياس الاداء

التعريف الاول: يعرف قياس الاداء بانه: "المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".¹¹

التعريف الثاني: هو "تحديد كمية او طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسرين الى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون التي قد تكون اولا تكون ذات دلالة"، اذا قياس الاداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عملية قياس الاداء المرحلة الاولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاثة مراحل اساسية هي: القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف.¹²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان قياس الاداء هو عملية المراقبة المستمرة لأنشطة المؤسسة لاكتشاف الاخطاء ومقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج المحققة والحكم على فعالية وكفاءة الانشطة، او انه قياس نشاطات من الوحدات الاقتصادية المجموعة.

الفرع الثاني: مراحل تقييم الاداء.

هناك عدة مراحل تمر بها عملية تقييم الاداء من اهمها:

مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة إعداد الموازنات والقوائم التقديرية، وتحديد أدوات التقييم التي سيتم استخدامها، وتحديد المراكز المسؤولة عن عملية التقييم والاهداف المستقبلية المتوقعة.

مرحلة مقارنة النتائج: ويتم مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط، والهدف من ذلك هو معرفة ما مدى تحقيق الاهداف التي تم وضعها مسبقا، ومعرفة ما اذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة اسبابها ومعالجتها.

مرحلة ما بعد مقارنة النتائج: ويتم في هذه المرحلة معرفة ما اذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة اسبابها ومعالجتها.¹³

المطلب الثالث: الأداء المالي في المؤسسة

يعتبر الأداء المالي من اهم الامور التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند تقييم الاداء الشامل، حيث يعتبر الكاشف عن وضعية المؤسسة. وسيتم التطرق في هذا المبحث الى ما يلي: تعريف واهمية الاداء المالي، المؤشرات الاداء المالي، العوامل المؤثر في الاداء المالي، تقييم الاداء المالي.

¹¹ - شقوة ربيع، "بطاقة الاداء المتوازن نموذج مقترح لتقييم الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة

الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء كهريف وحدة الجنوب الشرقي"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة الاعمال، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2018-2019، ص5.

¹² - بن خليفة حمزة، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخطر الوادي، الجزائر، الجزء 03، العدد 10، 2017، ص105.

¹³ - مشعل جهز المطيري، "تحليل وتقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010-2011، ص ص18-19.

الفرع الاول: تعريف واهمية الأداء المالي

اولا: تعريف الاداء المالي

التعريف الاول: يرى Lynch "بأن الاداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وان عدم تحقيق هذه الاخيرة للأداء المالي بالمستوى الاساسي المطلوب يعرض وجودها واستمراريتها للخطر".¹⁴

التعريف الثاني: يعرف الاداء المالي على انه "المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الاهداف، ويعبر الاداء المالي عن اداء المؤسسة حيث انه هو الداعم الاساسي لأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة".¹⁵

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء المالي هو مجموعة من نشاطات المؤسسة يتم التعبير عنها من خلال مؤشرات مالية من اجل تحقيق الاهداف المالية.

ثانيا: اهمية الاداء المالي.

يمكن حصر اهمية الاداء المالي في النقاط التالية:

- ✓ متابعة اعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة اوضاعها وتقييم مستويات ادائها وفعاليتها.
- ✓ توجيه الاداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات واقتراح اجراءاتها التصحيحية.
- ✓ ترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات و استثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرار والبقاء والمنافسة.
- ✓ المساهمة في تحليل وتفسير البيانات المالية واستخدامها في اتخاذ القرارات السليمة والملائمة في المؤسسة.¹⁶

الفرع الثاني: مؤشرات الاداء المالي.

اولا: التوازن المالي: تعرف بانها التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستعمالاتها من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها، ويتم فيها اعداد الميزانية المالية التي تميز بين الاصول (ترتب وفقا لدرجة سيولتها المتزايدة) والخصوم (وفقا لدرجة استحقاقها المتزايدة) اما

¹⁴ - عبد الله احمد، عبدالله الدعاس، "ادارة الجودة الشاملة واثارها في تحسين الاداء المالي"، دراسات العلوم الادارية، 2010، المجلد 37 العدد 1، ص 97.

¹⁵ - محمد نجيب الخطيب، " ادور النظام المحاسبي المالي في تقييم الاداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، الملتقى الوطني حول افاق النظام المحاسبي المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الواد، ايام 5/6 شهر ماي، 2013، ص 07.

¹⁶ - فاطمة الزهراء بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص ص 282-283.

الميزانية الوظيفية تقوم على اساس احصاء الموارد والاستخدامات في المؤسسة وفق مساهمتها في مختلف الدورات الاقتصادية.¹⁷

ثانيا: مؤشرات التوازن المالي: ويتكون من: رأس المال العامل، الاحتياج لرأس المال العامل، الخزينة الصافية. **راس المال العامل:** هو الفائض من الاصول المتداولة عي ديون قصيرة الاجل، ويتم حسابه بطريقتين من اعلى الميزانية: الموارد الثابتة- الاستخدامات الثابتة، ومن اسفل الميزانية: الاصول المتداولة-الخصوم المتداولة، وله ثلاث حالات: موجب $FR > 0$ (يشير الى ان المؤسسة متوازنة ماليا وانها حققت فائض)، سالب $FR < 0$ (يشير الى عجز المؤسسة عن تمويل استثماراتها)، $FR = 0$ (يشير الى قدرة المؤسسة على تغطية الاموال الدائمة فقط اما الاصول المتداولة يتم تغطيتها بالقروض).

الاحتياج لرأس المال العامل BFR: هو ذلك الجزء من احتياجات دورة الاستغلال، ويتم حسابه (احتياج راس المال العامل = الاصول المتداول خارج الخزينة - الخصوم المتداولة خارج الخزينة)، ويمكن تجزئته الى: BFR_{ex} (احتياج راس المال العامل للاستغلال = الاصول المتداول للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال)، BFR_{hex} (احتياج راس المال العامل خارج الاستغلال = الاصول المتداول خارج الاستغلال - الخصوم المتداولة خارج الاستغلال).

الخزينة الصافية: هر مجموعة الاموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتحسب بطريقتين: (الخزينة = راس المال العامل - الاحتياج لرأس المال العامل)، (الخزينة = خزينة الاصول - خزينة الخصوم).

ثالثا: نسب السيولة ونسب التمويل.

1. **نسب السيولة:** هي النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الاجل من نقدية اصول اخرى يمكن تحويلها الى نقدية في فترة زمنية قصيرة، وتقسم الى:

✓ **نسب سيولة عامة:** تشير الى قدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم المتداولة وتحسب بالعلاقة التالية: (نسبة التداول [سيولة عامة] = الاصول المتداولة / الخصوم المتداولة).

✓ **نسب سيولة سريعة (المختصرة):** تعتمد على الاصول سريعة التحول الى نقد لقياس درجة سيولة المنشأ، وتحسب بالعلاقة التالية: (نسبة السيولة السريعة = (القيم الجاهزة + القيم غير الجاهزة) / الديون قصيرة الاجل).

✓ **نسب السيولة الفورية:** هي اكثر نسب صرامة لتقييم المؤسسات من ناحية السيولة، وتحسب بالعلاقة التالية: (نسب السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الاجل).

¹⁷ - عائشة بغالي، "تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تيموشنت 2013-2014-2015"، مذكرة ليسانس، تخصص محاسبة ومالية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016-2017، ص 06-12.

2. نسب التمويل:

- ✓ نسبة التمويل الدائم: تعبر عن مدى تغطية الاموال الدائمة للأصول الثابتة في المؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية: (نسبة التمويل الدائم = الاموال الدائمة/الاصول الثابتة).
- ✓ نسبة التمويل الخاص: توضح قدرة المؤسسة في الاعتماد على اموالها الخاصة في تمويل الاستثمارات، وتحسب بالعلاقة التالية: (نسبة التمويل الخاص = الاموال الخاصة/الاصول الثابتة).
- ✓ نسبة التمويل الخارجي: تقيس مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، وتحسب بالعلاقة التالية: (نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون/الاموال الخاصة).
- ✓ نسبة الاستقلالية المالية: وتقيس درجة استقلال المؤسسة عن دائئها، وتحسب بالعلاقة التالية: (نسبة الاستقلالية المالية = الاموال الخاصة/مجموع الديون).

رابعاً: نسب المردودية ونسب النمو.

1. **نسب المردودية:** تعرف بانها الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها.
 - ✓ المردودية الاقتصادية: تعبر عن حسن تسيير وكفاءة المؤسسة في استخدام الامثل لمواردها لتحقيق الارباح، وتحسب بالعلاقة التالية: (المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية/ مجموع الاصول).
 - ✓ المردودية المالية: تفيد في معرفة الربح المتحصل عليه في كل دينار مستعمل من الاموال الخاصة، وتحسب بالعلاقة التالية: (المردودية المالية = النتيجة الصافية/ الاموال الخاصة).
2. **نسب النمو:** تقيس مدى التوسع والتقدم الذي تحققه المؤسسة على مر الزمن.
 - ✓ نسبة تطور رقم الاعمال: وهي نسبة تطور رقم الاعمال المحقق خلال سنة مالية معينة، وتحسب بالعلاقة التالية: [نسبة تطور رقم الاعمال = (رقم اعمال السنة الحالية - رقم اعمال السنة السابقة) / رقم اعمال السنة السابقة].
 - ✓ نسبة تطور الانتاج: تحسب بالعلاقة التالية: [نسبة تطور الانتاج = (انتاج السنة الحالية - انتاج السنة السابقة) / انتاج السنة السابقة].
 - ✓ نسبة تطور القيمة المضافة: تمثل تطور نشاط المؤسسة المرتبط بالوسائل الخاصة بها المستخدمة (البشرية او المادية)، وتحسب بالعلاقة التالية: (نسبة تطور القيمة المضافة = القيمة المضافة للسنة الحالية - القيمة المضافة للسنة السابقة) / القيمة المضافة للسنة السابقة).
 - ✓ نسبة تطور النتيجة الصافية: وتحسب بالعلاقة التالية: (نسبة تطور النتيجة الصافية = (النتيجة الصافية للسنة الحالية - النتيجة الصافية للسنة السابقة) / النتيجة الصافية للسنة السابقة).¹⁸

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء المالي

اولا: **العوامل الداخلية:** هي تلك العوامل التي تؤثر على الاداء المالي للمؤسسة، والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها والتخفيف من اثرها، بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف نذكر منها:

1. **التخطيط المالي:** حيث التخطيط للنفقات النقدية التي تدخل للمنظمة (وهي المحصلات) والنفقات التي تخرج منها (وهي المدفوعات) بما يفيد بان الادارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجاليا، وانما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الاجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والانفاق للأموال بشكل يجنب المنظمة من التعرض لحالات العسر المالي و مخاطره، وبما يسمح في الوقت نفسه بتحقيق مستوى الارباح المستهدفة.

2. **الرقابة الداخلية:** تعتبر الرقابة الداخلية احد اهم الاجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها حيث ان وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية ويتم تطبيقه من قبل الافراد والادارة، يشكل حماية للمنشأة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل من احتمالية التعرض للمخاطر الى ادنى حد ممكن.¹⁹

3. **الهيكل التنظيمي:** هي قدرة المنظمة على هيكلة نفسها بنفسها واعادة هيكلة نفسها لاستيعاب الظروف الداخلية والخارجية المختلفة، فهو يعبر عن التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية التي تشكل المنظمة واختيار توزيعات الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت هذه الوحدات المختلفة، وتحديد البناء او الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيم الكفاء في الاداء لابد ان يتسم بالخصائص التالية:

✓ التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.

✓ بالمرونة من خلال اعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يتناسق مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

4. **الرافعة المالية:** هي الاستخدام المحتمل للكلف المالية الثابتة مثل الفوائد من اجل تعظيم تأثير التغيرات التي تحصل في الارباح التشغيلية وفي حصة السهم من الربح.

ثانيا: العوامل الخارجية: تتمثل في مجموعة المتغيرات التي تخرج عن طاق التحكم وبالتالي فان اثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الاداء المالي او خطرا يؤثر سلبا على الاداء المالي ونذكر منها:

1. **العوامل الاقتصادية:** تعتبر اكثر العوامل انعكاسا على الاداء نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادي من جهة ولكون المحيط الاقتصادي يمثل مصدرا مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة اخرى.

¹⁹ - نقاش ايمان - ياسف هاجز، مرجع سبق ذكره، ص63.

2. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** لا تقل اهميتها عن سابقتها، ذلك لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة ومساهمة عوامله في تغير العوامل الأخرى (الاقتصادية، السياسية...) على الرغم من صعوبة تحديد هذه العوامل.

3. **العوامل السياسية والقانونية:** تتضمن على سبيل المثال السياسة الداخلية والخارجية للدولة، القوانين المنظمة للمؤسسات والأسواق، الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، ولهذه التغيرات اثار على الاداء المالي قد يكون ايجابي (فرصة) او سلبي(خطر).

4. **العوامل التكنولوجية:** على المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة اعمالها والمنسجمة مع اهدافها وذلك بسبب ان التكنولوجيا من ابرز التحديات التي تواجهها المؤسسات، ولا بد لهذه الاخيرة التكيف معها.²⁰

الفرع الرابع: تقييم الاداء المالي

تعريف تقييم الاداء

التعريف الاول: يعرف على انه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك اذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي اليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الاساس فان تشخيص الاداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل الارباح".²¹

التعريف الثاني: يتكون تقييم الاداء من كلمتين الاداء والتقييم، يشير الاداء الى كيفية انجاز ادارة المؤسسة للأهداف التي وضعوها للمؤسسة. اما التقييم يشير الى المراجعة النقدية بهدف تحسين الاداء وبالتالي فان تقييم الاداء موجه بشكل عام نحو تقييم السيولة، الاستقرار والربحية.²² من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان تقييم الاداء المالي هو تقديم على الاداء المالي من خلال قياس وفحص النتائج المحققة مع الاهداف المخطط لها.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة الاداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الإستشارية في عدة مؤسسات لتحديد الطبيعة العملية التخطيطية وعملية رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات واتسام بيئتها بعدم الاستقرار وازدياد حدة

²⁰ - نقاش ايمان - ياسف هاجز، مرجع سبق ذكره، ص ص64-69.

²¹ - فاطمة الزهراء بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص282.

²² - Belifah Rima , **The Use of CAMELS Model to Evaluate Banks –Case Study of Several Commercial Banks in Algeria-**, master, the Department of Financial Sciences and Accounting in Partial, Université Mohamd Boudiaf-M'sila Algeria, 2019-2020, p15-16.

التنافس. سوف نتطرق في هذا المبحث لمدخل الى بطاقة الاداء المتوازن، اعداد بطاقة الاداء المتوازن، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي.

المطلب الأول: مدخل الى بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لفت قبول كبير من الباحثين و المؤسسات بداية من التسعينات والى الآن، لأنها تعمل على تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها، والتي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها باستراتيجية المؤسسة، وقد مرت البطاقة بثلاث أجيال بعد ظهورها، ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرف على تطور ومفهوم ومميزات هذه البطاقة و أهميتها.

الفرع الأول: ماهية وتطور بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تطور بطاقة الأداء المتوازن: لقد لقيت عدة تطورات منذ نشأتها وذلك راجع على حسب أفكار الباحثين و الغرض الذي كانت تصبوا اليه هذه البطاقة، حيث نجدها قادرة على أن تعطينا أربعة أبعاد مختلفة للأداء في المؤسسة، وقد تبين أن لها ثلاثة أجيال وهي كالآتي:

الجيل الأول: امتد هذا الجيل من سنة 1992 الى غاية سنة 1995 ومن خلاله بدأ بظهور الترابط بين المنظورات بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير مالية للأداء، وذلك من خلال وضعها ضمن أربعة محاور دون ترابط فعال لعلاقات السبب و النتيجة بين مقاييس الأداء و مقاييس الإنتاج، كما تم ادخال العديد من التغيرات المادية منذ اختراعها بوصفها أداة لقياس الأداء، عززت هذه التغيرات من فائدة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة إدارة استراتيجية²³.

الجيل الثاني: بدأ هذا الجيل سنة 1996 حيث بعد تطبيق البطاقة في العديد من المؤسسات بدأت تظهر تحسينات كثيرة فيها بحيث أصبحت أكثر وضوحاً من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف الاستراتيجية، وربطها مع استعمال نماذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحديد الفعاليات و النتائج الواجب قياسها، وطورت هذه الأهداف بشكل مباشر من خلال بيانات استراتيجية مستندة الى رؤية خاصة بالمنظمة أو خطة استراتيجية، كما تضمن هذا الجيل تطبيق عجلة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء و النتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداءات غير المرضية²⁴.

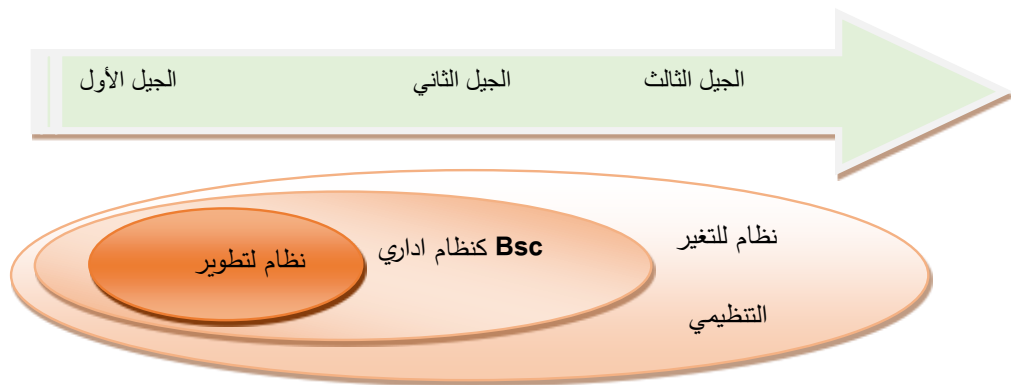
الجيل الثالث: يعد هذا الجيل الأكثر تطوراً، إذ تم استعمال عملية خلق عبارات القصد أو الغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية، واختيار المقاييس ووضع الغايات، كما تضمن الارتباط و التدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، نتيجة لذلك تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة

²³ - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص146.

²⁴ - باعربي رفيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بأدرار"، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم التسيير، ميدان علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2016/2017، ص25.

بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية، فضلا عن ذلك تضمن تفاصيل جديدة تهدف الى إعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة، اذ ظهر ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية التي جعلت من الاستراتيجية نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، كما أشارت الى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب و النتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تقوم على مجموعة من مقاييس النواتج و مسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة من علاقات السبب و النتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس²⁵.

شكل رقم(01-01): مراحل التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر : نادية راضية عبد الرحيم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة²⁶.

ثانيا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: وضع فكرة الأداء المتوازن كل من (Kaplan & North) في عام 1990، حيث قاما بدراسة أجريت على 10 شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وقد توصلت هذه الدراسة الى ان المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقويم أداء منشآت الأعمال²⁷، وقد طوروا في عام 1992 نموذجهما (BSC) كإطار يتضمن مقاييس غير مالية لقياس الأداء الاستراتيجي الى جانب المقاييس المالية التقليدية بهدف إعطاء الإدارة العليا و التنفيذية نظرة متوازنة عن أداء المنشأة²⁸. هناك تعريف مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن أهمها:

²⁵ - باعربي رفيقة، مرجع سابق، ص 25.

²⁶ - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-145

²⁷ - Epstein.M and Manzoni.J , **Implementing Corporate Strategy** : from tableaux de bord to balanced scorecard, European Management journal , 16 (2) : 190 – 203 collected in kanji , 1998 , p 155 .

²⁸ - جميل حسن النجار، اثر تطبيق BSC3 على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي ،دراسة تطبيقية على قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد 29، 2013، ص 348.

التعريف الاول: عرفها كل من Kaplan & North بانها نظام اداري يهدف الى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها الى مجموعة من الأهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية²⁹.

التعريف الثاني: بطاقة الأداء المتوازن هي منهج لقياس الأداء يستخدم مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية ذات الصلة بعوامل النجاح المهمة للشركة، و يدمج المقاييس المالية و غير المالية للأداء، و ان هذا المنهج يساعد على إبقاء الإدارة مدركة و واعية لكل عوامل النجاح المهمة للشركة³⁰.

التعريف الثالث: بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة، ليتم في مدى وضوح الأهداف و الاستراتيجيات الموضوعية³¹.

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن

الفرع الثاني: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بها العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى، ويمكن إيجاز هذه المزايا أو المميزات فيما يلي³²:

- ✓ تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
 - ✓ الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
 - ✓ يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية.
 - ✓ تتضمن المقاييس العديد من التوازنات، و بين المقاييس المالية و غير المالية و المقاييس الداخلية و الخارجية.
 - ✓ يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة.
 - ✓ يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة و إستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء و تشمل كلا من مقاييس المخرجات و محركات الأداء لهذه المخرجات.
 - ✓ إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
- كل هذه المزايا التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأدوات الأخرى، جعلها تحتل مكانة

²⁹ - R. Kaplan, D. North, "The balanced Scorecard , measures that drive performance " ,Harvard business review ,1992,p71 .

³⁰ - طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، الأردن، 2014، ص 261.

³¹ - عبد الرحيم محمد، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات ندوة قياس الأداء في المنظمات الحومية القاهرة، مصر، فيفري، 2007.

³² - ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ماستر أكاديمي، جامعة ام بواقي، الجزائر، 2015، ص 45.

مهمة في مجال الاستخدام في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا نظرا للنتائج المحققة منها، خاصة في المجال الاستراتيجي.

الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- ✓ أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- ✓ تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- ✓ تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- ✓ تجمع وينقير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي .
- ✓ تلزم المدراء على دراسة كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمتعلق بتدهور الوضع في مجال آخر.
- ✓ تترجم الرؤية الاستراتيجية.
- ✓ تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف والمقاييس الأداء.
- ✓ المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
- ✓ تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال³³.

المطلب الثاني: اعداد بطاقة الأداء المتوازن

سننظر في هذا المطلب الى معرفة مكونات بطاقة الاداء المتوازن،

الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

- تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتشكل من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي³⁴:
- ✓ الرؤية المستقبلية Future Vision: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- ✓ الاستراتيجية Strategy: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديددها.

³³- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، بطاقة الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر، 2006،ص56.

³⁴- نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحديد، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009،ص104.

✓ المنظور Perspectiv: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهي:المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو والمنظور هو عنصر أساسي في الاستراتيجية.

✓ الهدف Objectiv: إن الهدف بيان الاستراتيجية، وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

✓ المقاييس Measures: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي ومنه توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات على الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الاهداف.

✓ المستهدفات Targets: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

✓ إرتباطات السبب والنتيجة: Cause and EffectLingkage: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل العلاقة حديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

✓ المبادرات الإستراتيجية Strategic Initiatives: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

الفرع الثاني: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن و الانتقادات الموجهة لها

أولاً: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يوجد العديد من المقومات الأساسية الضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن و هي³⁵:

✓ ضرورة تبني و تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي الى التزام العاملين بالمقاييس .

✓ يجب ادراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية و الخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات .

✓ يجب ادراك أن تحديد و فهم استراتيجية المؤسسة انما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن.

✓ ضرورة ادراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكيد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك و ذلك للتشجيع على التحسين

³⁵ - ماهر موسى ، درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج بطاقة الأداء في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد17، العدد2،2009،ص

- ✓ ضرورة ادراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء ، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية و مقاييس نوعية .
- ✓ أعمال و لاشك أن ذلك يقضي على ظاهرة اغراق الادارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها و ما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري .
- ✓ ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى و من أعلى لأسفل التنظيم لإدراك التغيرات المستمرة.
- ✓ ضرورة ادراك دقة و بساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية ، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة الى المستخدم النهائي للنظام .
- ✓ يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة و تقريبية ، بهدف التعلم و التحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل و التطبيق .

ثانيا: الانتقادات الموجهة لها

- تتمثل أهم الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن في مايلي³⁶ :
- ✓ عدم وجود أسلوب تفضيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل .
- ✓ لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف الى آخر .
- ✓ صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب و يتسق مع الاستراتيجية و الأهداف التنظيمية، وهناك بعض المنظمات لا تملك مقاييس لأهدافها و استراتيجياتها .
- ✓ يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها.

الفرع الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: البعد المالي: يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة التغيرات التحليل و التحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، حيث ان جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الامر الى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل العائد مرتفع على الأصول المستثمرة، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة كما أن هذه المؤشرات قادرة على توضيح ما اذا كانت استراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق و التنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى³⁷.

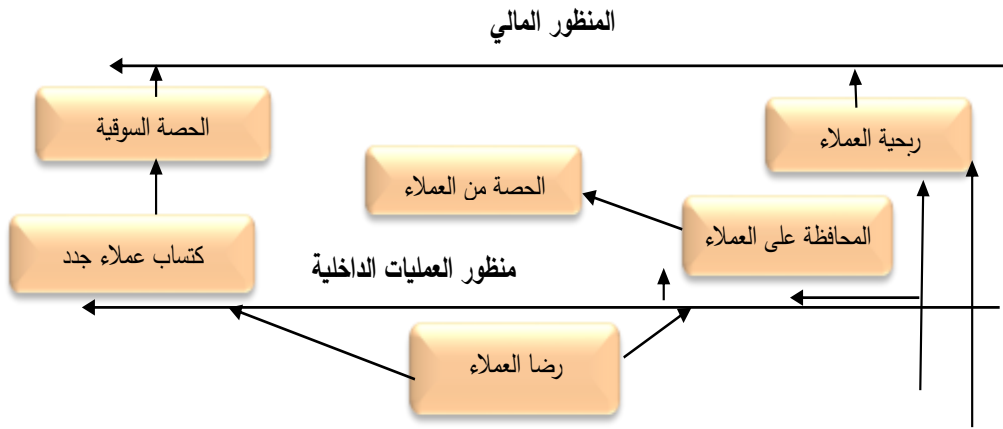
ثانيا: بعد العملاء: لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فانه يجب على مديري المؤسسة أن يحدد طبيعة و نوعية العمل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود و مجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله، حيث

³⁶ - سناء أونيس، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³⁷ - أحمد جودة محفوظ، تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وأثره على الإلتزام المؤسسي للعاملين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة الأردن، العدد26، 2008، ص297.

يقع في مجال منافسة مع الآخرين، ويتم قياس الأداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الممثل في تحقيق رضاء العملاء.³⁸

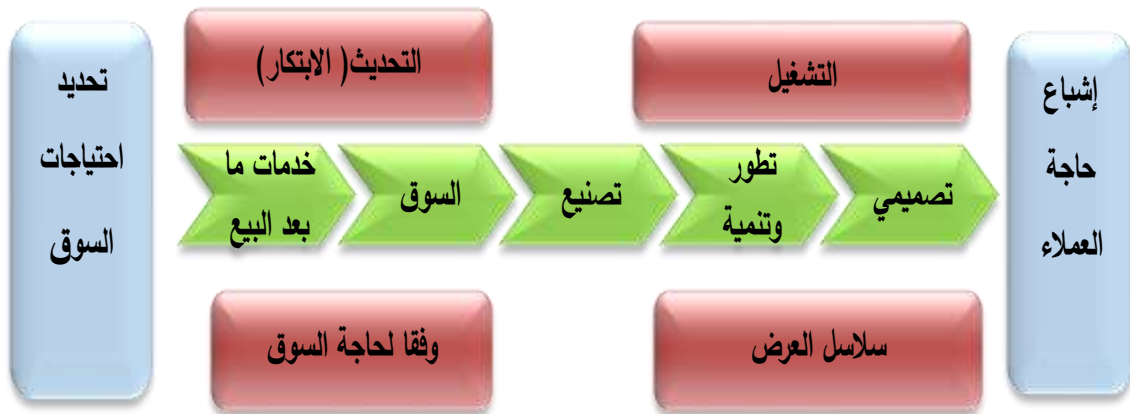
الشكل رقم(01-02): يمثل منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف_البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن دايمك للطباعة، مصر، 2005، ص138.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية: يقصد بانها جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء و غايات و اهداف المالكين³⁹.

الشكل رقم(01-03) يوضح منظور العمليات الداخلية وسلاسل العرض



المصدر: محمد يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دايمك لطباعة، مصر، 2005، ص140.

³⁸ - محمود يوسف ،البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر 2005، ص163.

³⁹ - نبيله الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البرير، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2016، ص17.

رابعاً: بعد التعلم و النمو: يحدد هذا المحور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، ان جانب التعلم و النمو يؤكد على ثلاثة قدرات تتمثل في:

- ✓ قدرة الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف و مستوياته و مهارته و مسح لرضا الموظف و معدلات الدورات (نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة سنويا) و إنتاجية الموظف .
- ✓ قدرات نظام المعلومات مقاس بنسبة من الموظفين الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل و نسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية⁴⁰.

المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد الممثلة في البعد المالي، وبعدها العملاء، وبعدها العمليات الداخلية، وبعدها التعلم والنمو مع ضرورة التأكيد على التفاعلات فيما بينها، والتي تظهر الأداء المتوازن. سنتطرق في هذا المبحث الى مساهمة البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو في تحسين الاداء.

الفرع الأول: مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء

يعد البعد المالي أحد محاور قياس و تقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة تباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة⁴¹. وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها إتباع الاستراتيجيات التالية⁴²:

أولاً: استراتيجية نمو المبيعات: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة و متنوعة، إلى جانب السعي إلى جذب عملاء جدد ومحاولة الدخول في الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية.

ثانياً: إستراتيجية نمو الإنتاجية: تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم إستراتيجيات تحسين الأداء المالي، ويتم تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال:

✓ الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

✓ تخفيض تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن .

⁴⁰ - شعيب محمد العربي، مقراني سفيان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة، رسالة ماستر أكاديمي الطور الثاني، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2020 - 2021 ص 17

⁴¹ - Bose Sanjoy, Keith Thomas, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007, P 659.

⁴² - رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 137.

وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام أكثر بالمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وينظر إليها كمحصلة للنتائج التي تحققها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي الأبعاد و المنظورات الأخرى (التعلم و النمو، العمليات الداخلية، العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن .

الفرع الثاني: مساهمة بُعد العملاء في تحسين الأداء

إن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد لا بد على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم و رغباتهم، إلى جانب ضرورة إطلاعهم على جميع التغييرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، و بالتالي زيادة حصتها السوقية.

الفرع الثالث: مساهمة بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس مستوى الإبداع وطريقة تقديم الخدمة وكذلك مستوى الإنتاجية وغيرها من اجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه. إن أنشطة العمليات الداخلية للمؤسسات تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء، وتبدأ الدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبيه لحاجات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات والإنتاج) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك⁴³.

وهذا من منطلق تحليل سببي يبين سلسلة النتائج والأداء المرغوب بما يضمن توفير وتحويل وتوظيف الوسائل والموارد في إطار الإستراتيجية المتبناة.

الفرع الرابع: مساهمة بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات المقدمة والبحث عن الابتكارات الجديدة، إذ يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة مواءمتها وزيادة إنتاجيتهم، حيث أن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي

⁴³ - بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، كإطار لتحسين أداء وفعالية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 11-10 نوفمبر 2009، ص19.

تساعد المنظمة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء، وبالتالي فإن تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المؤسسة، ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال الآتي:

- ✓ زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات .
 - ✓ التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات الاختراع.
 - ✓ كفاءة وفاعلية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم⁴⁴.
- كما يهدف هذا المنظور من خلال التحليل السببي باعتباره المحور القاعدي والجوهري الذي تتحدد على أساسه باقي الأداءات إلى التركيز والاهتمام بكفاءات ومهارات الأفراد وعن سبل تطويرها وتكييفها، وفي كيفية المحافظة عليها، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وكذا الهياكل والبنى القاعدية تماشياً مع الآفاق المستقبلية للمؤسسة، وهذا ما يتماشى أكثر مع المقاربات الإدارية الحديثة كمقاربة الموارد، والكفاءات الجوهرية، والمقاربة المبنية على المعرفة، ورأس المال الفكري الذي تزايد الاهتمام به أكثر على حساب الأصول المادية وأن التفوق والتميز في الأداء يرجع بدرجة كبيرة إليها، وهو ما عمل كل من Norton & Kaplan في بطاقة التقييم المتوازنة على تبيانها.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الاول: الدراسات السابقة في الجزائر

1. دراسة نقاش ايمان- ياسف هاجر (2018-2019)، بعنوان: دراسة العوامل المؤثرة على الاداء المالي

للمؤسسة الاقتصادية، دراسة قياسية للمؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40.

تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على ماهية الاداء والاداء المالي ومعايير الاداء المالي والعوامل المؤثرة فيه، للمؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال سنة 2017 واشتمل مجتمع الدراسة على 40 مؤسسة. ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

✓ ان زيادة الحجم يؤثر على الاداء المالي للمؤسسات بالسلب.

✓ وجود علاقة ايجابية بين (الضمانات، الانتاجية، النمو، الخطر، السيولة) والاداء المالي.

2. Beifftah Rima, (2019-2020), *The Use of CAMELS Model to Evaluate Banks –Case Study of Several Commercial Banks in Algeria.*

تطرقت هذه الدراسة الى تحديد إمكانية استخدام نموذج اداء البنوك التجارية من حيث تحديد نطاق القوة والضعف. ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

✓ يقصد بقياس الاداء قياس اداء الانشطة من الوحدات الاقتصادية المجتمعة، بناء على النتائج المحققة في نهاية دورة المحاسبة.

44 - أحمد هاني محمد النعمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوا، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص 124، 125.

✓ قياس أداء البنوك له أهمية كبيرة لخصوصية نشاط البنك وضخامة الاموال التي يتعامل معها وسرعة تداول الاموال الخاصة والمودعة.

✓ يمكن استخدام عدد كبير من النسب المالية عند تحليل المركز المالي من اي بنك.

3. دراسة العربي بن ناصر و نصر ميذة و العايش مسعودي، 2020، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في

تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، تطرقت هذه الدراسة الى تحليل ادة جديدة صممت للإجابة على اشكالية

مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسة. ومن بين النتائج متوصل اليها:

✓ الهدف من تقييم الاداء هو معرفة نقاط القوة والضعف.

✓ عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل الية فعالة لكشف الاخطاء.

✓ يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة.

4. دراسة سناء أونيس، 2016/2015، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة

مطاحن الأوراس "وحدة أريس". تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في

تحسين اداء مؤسسة مطاحن الاوراس وحد اريس. ومن بين النتائج متوصل اليها:

✓ وجود ارتباط طردي قوي بين بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية.

✓ وجود ارتباط متوسط بين بعد العملاء والعمليات الداخلية، وبين العمليات الداخلية وبعد التعلم و النمو.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة خارج الجزائر

1. دراسة طلال سليمان جريرة، 2014، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات

الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن. تطرقت هذه الدراسة الى تقييم الاداء باستخدام بطاقة

الاداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الاردن. ومن بين النتائج التي توصلت

اليها الدراسة:

✓ وجود وعي بأهمية المقاييس المالية وغير المالية واستخدامها من قبل مديري الشركة.

✓ بالرغم من وجود الركائز لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الشركة الا ان الامر يتطلب اعادة تبويب

المقاييس المالية وغير المالية.

2. ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، 2009، أثر تطبيق نموذج بطاقة الأداء في تعزيز الاداء المالي

الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة. تطرقت هذه الدراسة الى معرفة اثر

تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية

العامة في قطاع غزة. ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

✓ يتوفر لدى ادارات المصرف الادراك الجيد بان نجاحها وبقائها في السوق يعتمد على تعزيز الاداء المالي

الاستراتيجي.

✓ ادارة المصرف تمتلك تصورا واضحا عن ابعاد الاداء المالي الاستراتيجي الاساسي.

3. دراسة مصطفى محمد جاسم محمد السندي(2015)، بعنوان: "أثر الاندماج على الاداء المالي" دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة الاردنية". هدفت هذه الى التعرف على مفهوم الاندماج و انواعه ومفهوم الاداء المالي واهمية التحليل المالي، للشركات المساهمة العامة الاردنية. ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

✓ وجود تدبب في حركة جميع المؤشرات المالية المعتمدة في الدراسة.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في كافة المؤشرات المالية.

✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في نسبة التداول قبل وبعد الاندماج.

✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في نسبة العائد على الاصول قبل وبعد الاندماج.

4. دراسة لقمان معروف فضل محمد، 2015، "أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء المالي

للمؤسسات غير ربحية (دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية -السودان)". تطرقت هذه الدراسة الى

اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على تقويم الاداء المالي للمؤسسات الربحية.

✓ اظهرت نتائج التقدير ان توفير الموارد المالية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

✓ اظهرت نتائج التقدير اهتمام المؤسسة بترشيد الصرف الاداري وفق ما هو مخطط.

✓ اظهرت نتائج التقدير ان وجود صندوق بالمؤسسة لمقترحات وشكاوي العملاء يؤدي الى تقويم الاداء المالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: خصوصية الدراسة الحالية.

الجدول رقم(1-1): خصوصيات الدراسة الحالية.

عنوان الدراسات السابقة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
1.دراسة نقاش ايمان- ياسف هاجر(2018-2019)،العوامل المؤثرة على الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	التعرف على الاداء المالي واهم مؤشرات والعوامل المؤثر فيه. وقد تم استخدام الكتب، المدكرات، المقالات، المجالات العلمية و والبرنامج الاكسال10. الحجم يؤثر سلبا على الاداء المالي اما الضمانات والنمو والانتاجية والخطر والسيولة فلها علاقة ايجابية مع الاداء المالي.	الهدف هو التعرف على بطاقة الاداء المتوازن وابعادها والتعرف على الاداء المالي واهم مؤشرات قياسه وتقييمه في المؤسسة واهم العوامل المؤثرة فيه.
2.Belifah Rima,(2019-2020) ,The Use of CAMELS Model to Evaluate Banks –Case Study of Several Commercial Banks in Algeria.	تقييم البنوك الخدمية في الجزائر من خلال تحليل ماليتها ومحاولة تصنيف البنوك، و قد تم استخدام الكتب ، المجالات ،رسائل للماجستير والدكتوراه ، مواقع الويب، من اهم النتائج ان عملية تقييم الاداء بشكل عام تعتبر عملية شاملة ودقيقة من قياس الاداء او مراقبته، التحليل المالي	

	<p>للأداء المصرفي يساعد في ضمان توافر السيولة، التحليل المالي للأداء المصرفي هو سلسلة من الاساليب المالية التي يمكن ن تستخدم لتحديد نقطة قوة وضعف البنوك</p>	<p>الكتب، المجالات، الرسائل والمذكرات، برنامج الاكسال10 و spss</p>
<p>3.دراسة العربي بن ناصر و نصر ميـدة و العايش مسعودي،2020 مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية</p>	<p>التعرف على بطاقة الاداء المتوازن وابعادها واحداث الادوات والاساليب الحديثة والمتطورة ومعرفة مدى تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية، وقد تم استخدام الكتب، المجالات، المذكرات والرسائل، الملتقيات، برنامج SPSS ومن اهم النتائج ان عملية تقييم الاداء تكتسي اهمية بالغة في المؤسسة، الهدف منه هو معرفة نقاط القوة والضعف، تعتبر البطاقة الاداء المتوازن من احداث الادوات واكثرها فعالية.</p>	
<p>4.دراسة سـناء أونيس،2016/2015 مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مطاحن الأوراس "وحدة أريس</p>	<p>التعرف على ماهية بطاقة الاداء المتوازن ودراسة ابعادها الاربعة والتعرف على اهم مؤشرات قياس وتقييم الاداء المالي، وقد تم استخدام الكتب، المجالات، الدوريات، الرسائل الجامعية، وبرنامج SPSS ومن بين اهم النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد التعلم ونمو مع بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، وارتباط قوي بين بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية.</p>	
<p>5.دراسة طلال سليمان جريرة،2014،مـدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن</p>	<p>تحديد مدى تقييم اداء المؤسسة باستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن، وقد تم استخدام اطروحات، الكتب، المذكرات، مقالات، القوانين، ومن بين اهم النتائج وجود وعي بأهمية المقاييس المالية وغير مالية، الحصول على تاييد بدرجة متوسطة لبعـد المالي والعملاء والتعلم والنمو اما بعد العمليات الداخلية حصل على تاييد متخفض.</p>	
<p>6.ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة،2009، أثر تطبيق نموذج بطاقة الأداء في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي</p>	<p>تحديد مكونات وابعاد الاداء المالي الاستراتيجي، وتحديد المقاييس الاستراتيجية في جانب ابعاد بطاقة الاداء المتوازن. تم استخدام برنامج SPSS،المجلات والمقالات، والرسائل، ومن بين اهم النتائج تطبق الادارة المصرفية في</p>	

<p>للمصارف الوطنية الفلسطينية</p>	<p>قياس ادائها مقاييس اداء استراتيجي واضح وامكانية استخدام نموذج الاداء المتوازن بجوانبه الاربعة معا او كل جانب على حدا لتعزيز الاداء المالي الاستراتيجي .</p>	
<p>7.دراسة مصطفى محمد جاسم محمد السندي(2015)،اثر الاندماج على الاداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية</p>	<p>الاختلاف: بيان اثر الاندماج في نسبة التداول، معدل العائد على الاصول، معدل دوران الاصول، نسبة اجمالي الديون الى اجمالي الاصول، نسبة القيمة السوقية الى القيمة الدفترية .</p>	
<p>8.دراسة لقمان معروف فضل محمد،2015، اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء المالي بالمؤسسات غير ربحية</p>	<p>توضيح نشأة بطاقة الاداء المتوازن ودراسة اثر استخدامها في تقييم الاداء المالي، وقد تم استخدام القرءان الكريم، الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات والدوريات، المؤتمرات والندوات، ومن اهم نتائجها وجود ارتباط قوي بين مؤشرات واستخدام بطاقة الاداء المتوازن وتقويم الاداء المالي ، واعتبارها وسيلة فعالة لتقويم الاداء المالي وغير المالية.</p>	

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل بطاقة الاداء المتوازن والاداء المالي ، وهو يعتبر من اهم المواضيع التي تناولتها الدراسات الاقتصادية للمؤسسة، ومع ازدياد المنافسات بين المؤسسات اصبح له اهمية بالغة، ولكي يتم تقييم هذا الاداء تستخدم المؤسسات ادوات لمراقبة التسيير من بينها بطاقة الاداء المتوازن وهي تعتبر من احدث وافضل اساليب تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية، غير ان لها العديد من المزايا والعيوب والعديد من المعارضون والمؤيدون، ورغم ذلك مازالت تخضع للتطوير المستمر.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد

سنقوم في هذا الفصل بدراسة اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي ومن اجل ذلك انتهجنا اسلوب الاستبيان في جمع البيانات باستخدام برنامج الاكسال وبرنامج SPSS 25 من اجل تفادي الازطاء الحسابية والذي يساهم بشكل كبير في استخدام وتحليل المعلومات بدقة، وقسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي كالتالي: المبحث الاول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة، أما المبحث الثاني منهجية الدراسة، وفي المبحث الثالث نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: تعريف المؤسسة محل الدراسة.

اولا: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بعد اعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث حصلت عل الشكل القانوني في 2001/08/11، وبدأت نشاطها في 2002/01/06، تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02-04 المتعلق بتوزيع الموظفين واملاك ادارة البريد والمواصلات، وهي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم ملك للدولة برأسمال افتتحي قدرة ب: 100 مليون دينار جزائري و 100000000 سهم، ووصل رأسمالها الى 61.27 مليار دينار جزائري في سنة 2013، بعد تنازل الدولة على بعض الديون المستحقة للضرائب، وهي تعمل في قطاع الاتصالات السلكية ولاسلكية وتغطي كل التراب الوطني ويقع مقرها في الجزائر العاصمة رقم 05الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر .

اهداف المؤسسة : تتمثل أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر في جملة من الأهداف ، من أهمها :

- ✓ زيادة المعروضات من الخدمة الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية ولاسلكية والوصول الى اكبر عدد من المستخدمين لاسيما في المناطق الريفية.
- ✓ رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للشركة رفع قدرتها التنافسية.
- ✓ تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية واللاسلكية ،وضمن توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية.
- ✓ وتوجد 50مديرية عمليه عبر التراب الوطني ،وتسهر على تنفيذ الاستراتيجية الاساسية وهي توفير مختلف الخدمات للزبائن.

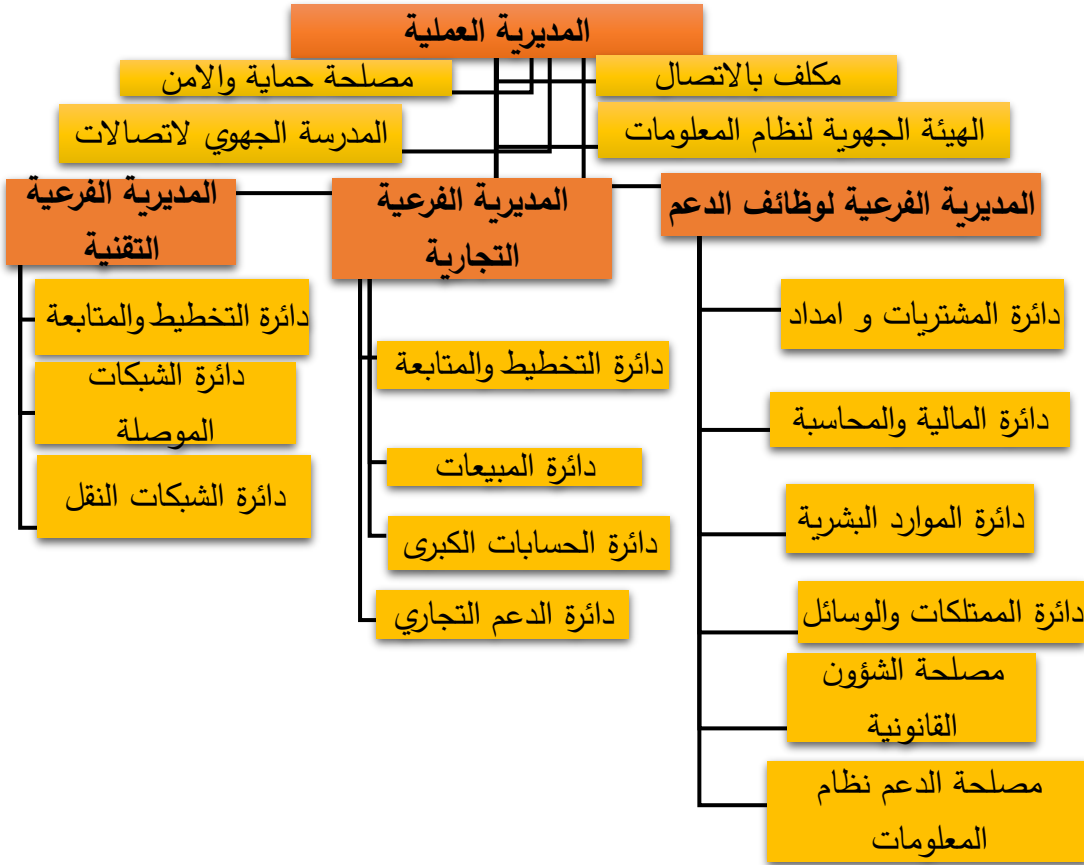
ثانيا: المديرية العملية للاتصالات بولاية ورقلة.

نشأة المديرية: وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر ،تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بولاية ورقلة ،وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003،أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات اسهم وقد كانت في بداية 2003بالوحدة العملية للاتصالات الى غاية جوان 2010،اين تم تغيير الاسم الى المديرية العملية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بولاية ورقلة لاتصالات الجزائر

الشكل رقم(02-04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: المديرية العملية بولاية ورقلة للاتصالات ورقلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العمال الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة ، وبالنسبة لعينة البحث فقد قمنا بمسح شامل لجميع مفردات المجتمع وقد تم توزيع 105 استبانة ولقد بلغت فترة الاجابة ازيد من اسبوع.

الجدول رقم (02-02): الاستبيانات الموزعة وغير المسترجعة و الصالحة

النسبة	عينة الدراسة	البيان
100%	110	الاستبيانات الموزعة
4.54 %	5	الاستبيانات غير المسترجعة
0	0	الاستبيانات المرفوضة
95.45 %	105	الاستبيانات الصالحة

المطلب الثاني: اساليب جمع وتحليل البيانات والمعلومات

الفرع الاول: الاساليب الاحصائية

للقيام بالدراسة التطبيقية وتحليل البيانات المتحصل عليها تمت الاستعانة ببعض الادوات الاحصائية واستخدامها من اجل اختبار الفرضيات والاجابة على اشكالية الدراسة، تتمثل هذه الادوات في الاتي:
برنامج SPSS نسخة 25 وبرنامج الاكسال .

معامل **Cronbach Alpha**: للتأكد من درجة ثبات عبارات الاستبانة

معامل الصدق: للتأكد من صدق اداة البحث.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من اجل الاجابة على اسئلة الدراسة ومعرفة الاهمية النسبية.

معامل الارتباط: لقياس نوع ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الانحدار البسيط: لقياس تأثير متغير مستقل في المتغير التابع.

مستوى الاثر: حيث تم تحديده باستخدام طول الخلايا لتفسير نتائج المتوسطات المحسوبة كما يلي:

متوسط اكثر من 4.2 يشير الى موافق بشدة.

متوسط يتراوح بين اكثر من 4.2 الى 3.4 يشير الى موافق.

متوسط يتراوح بين اكثر من 3.4 الى 2.6 يشير الى محايد.

متوسط يتراوح بين اكثر من 2.6 الى 1.8 يشير الى غير موافق.

متوسط يتراوح بين اكثر من 1 الى 1.8 يشير الى غير موافق بشدة.

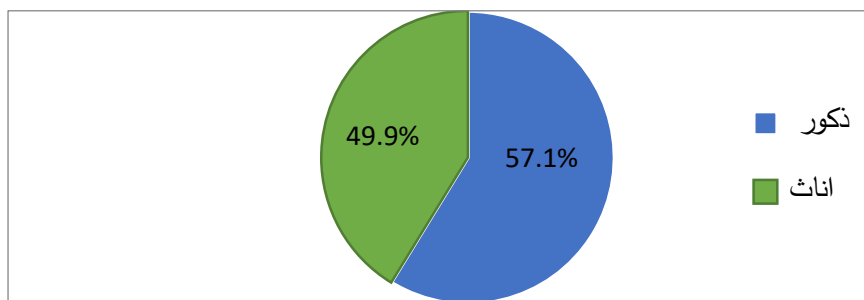
الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية و اجابات افراد العينة على الاستبيان

المحور الاول: تحليل البيانات الشخصية للعينة

أولا : خصائص عينة الدراسة حسب الجنس :

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 57,1% كانت ذكور، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 49,9%، وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

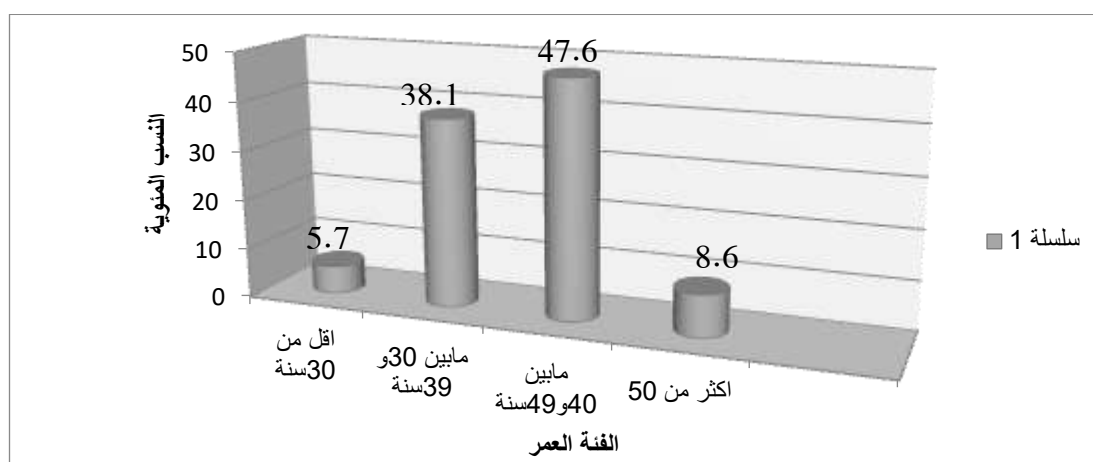


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

تشير النتائج المحصل عليها أن ما يعادل 5,7% من المجيبين على الاستبيان كان عمرهم أقل من 30 سنة وهي أقل نسبة، أما من تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر فيشكلون نسبة 8,6% و هي نسبة قليلة كذلك، و يأتي بعدها الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 30 الى أقل من 40 سنة بنسبة 38,1%، وبدرجة أكبر الأشخاص الذين أعمارهم من 40 الى أقل من 50 سنة بنسبة 47,6%. وهذا دليل على أن المجتمع محل الدراسة فتي يمكن استغلاله عن طريق إكسابه ثقافة معينة باعتباره قادر على التعلم. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية بواسطة الأعمدة.

الشكل رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

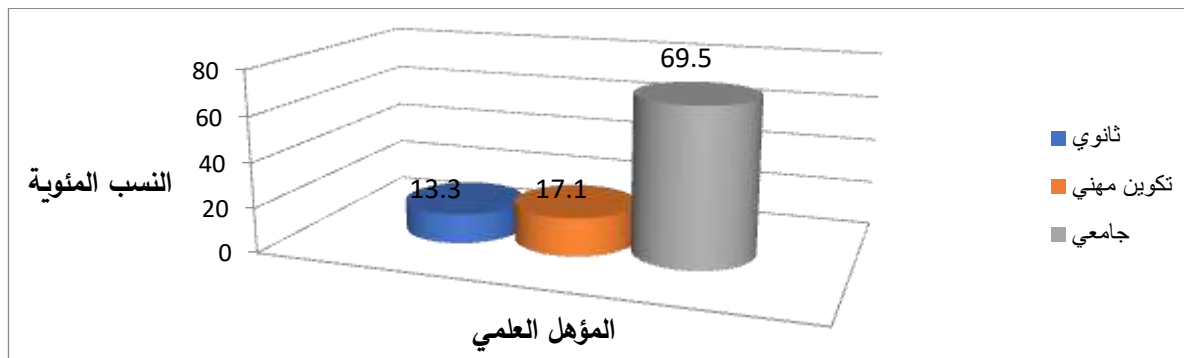


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

يتضح من خلال النتائج المحصل عليها أن المستوى الجامعي هو الذي يمثل أكبر نسبة بـ 69,5% بتقريب أكثر من نصف العينة المدروسة، ويليه مستوى التكوين المهني بنسبة 17,1%، ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة 13,3%، وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في اعمدة بيانية.

الشكل رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

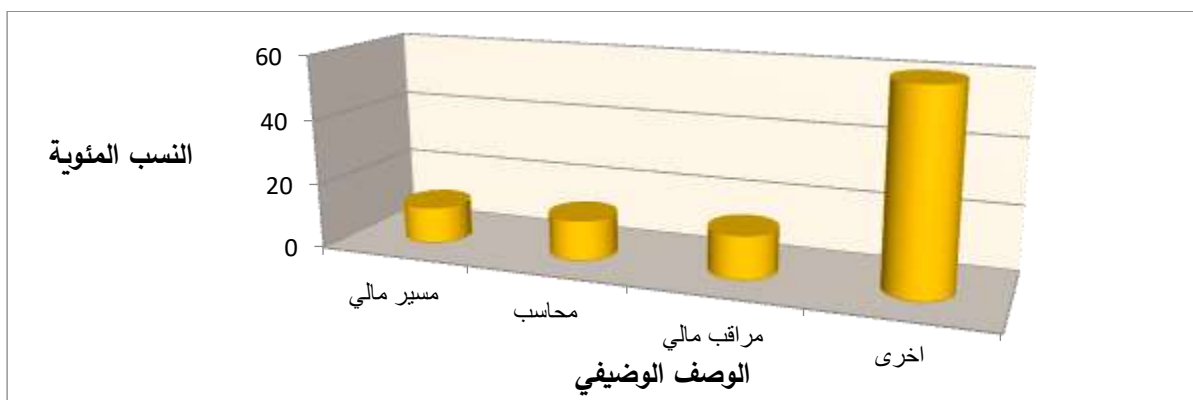


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

رابعا: خصائص عينة الدراسة حسب الوصف الوظيفي :

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن العمال في المؤسسة يختلفون في نوع الوظيفة ومن خلال الاستبيان اتضح لنا نسبة العمال الذين يشتغلون في منصب مسير مالي هي 11,4% ويليهما منصب محاسب بنسبة 12,4%، ثم مراقب مالي بنسبة 13,3% و أكبر نسبة تتمثل في وظائف أخرى وهي 60%، النسب المئوية في اعمدة بيانية.

الشكل رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب الوصف الوظيفي

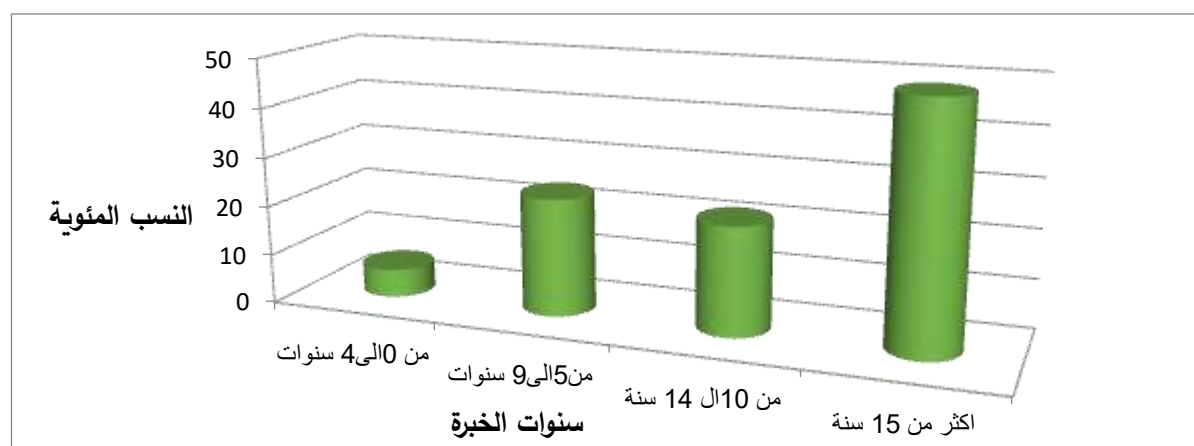


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

خامسا : خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

يتضح من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن أكبر فئة في سنوات الخبرة هم العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 48,6%، ثم العمال الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23,8% وتليها من 10 إلى 15 سنة بنسبة 21,9%، و في الأخير العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5,7% والشكل التالي يوضح توزيع العمال حسب سنوات الخبرة في الاعمدة نسبية. .

الشكل رقم (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

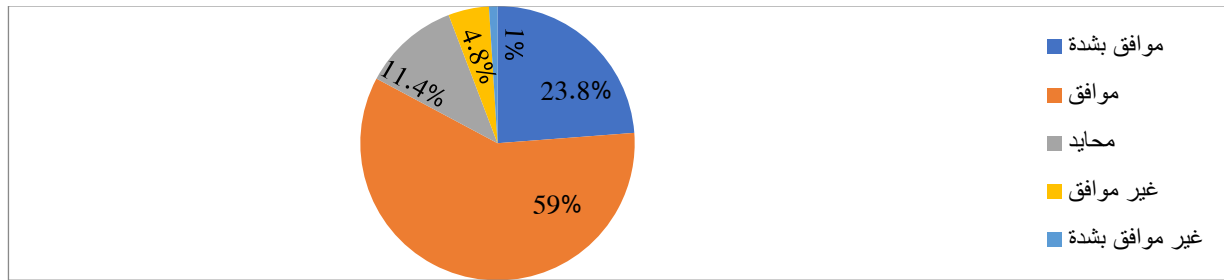
المحور الثاني: تحليل لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

كانت إجابات أفراد العينة على شكل نسب وقمنا بتفسيرها على شكل دوائر نسبية كما يلي :

السؤال 1: تتبنى المؤسسة استراتيجيات محددة لتحسين الاداء المالي.

الهدف من السؤال معرفة اذا ما كانت المؤسسة تتبنى استراتيجيات محددة لتحسين الاداء المالي، وقد كانت الاجابة على هذا السؤال كما يلي: نجد ان اكبر نسبة اجابة هي موافق قدرت ب 59% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على انه لتحسن الاداء المالي للمؤسسة فإنها تتبنى استراتيجيات محددة ، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب 23.8%، بينما قدرت اجابة محايد ب 11.4%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب 4.8%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب 1% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-10): تتبنى المؤسسة استراتيجيات محددة لتحسين الاداء المالي.

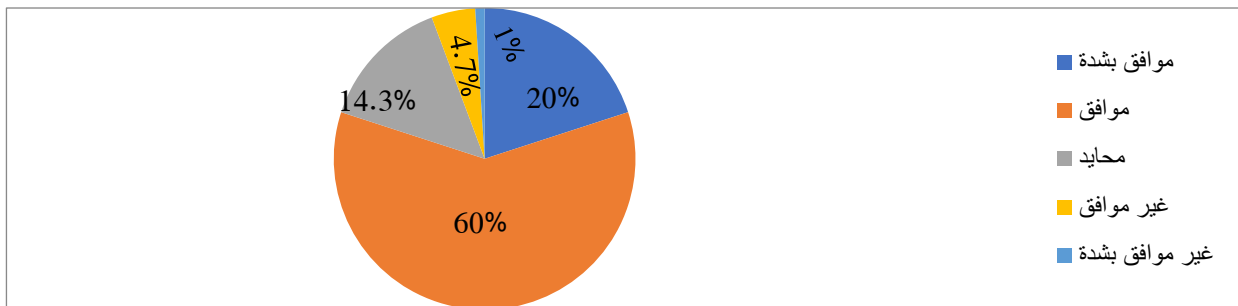


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 2: تعتمد المؤسسة على سياسة السعر لتحسين المردودية.

الهدف من السؤال معرفة اذا ما كانت المؤسسة تعتمد على سياسة السعر لتحسين المردودية. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب60% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقدم قيم مضافة للاقتصاد ، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب20%، بينما قدرت اجابة محايد ب 14.3%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب4.7%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب1%اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-11): تعتمد المؤسسة على سياسة السعر لتحسين المردودية.

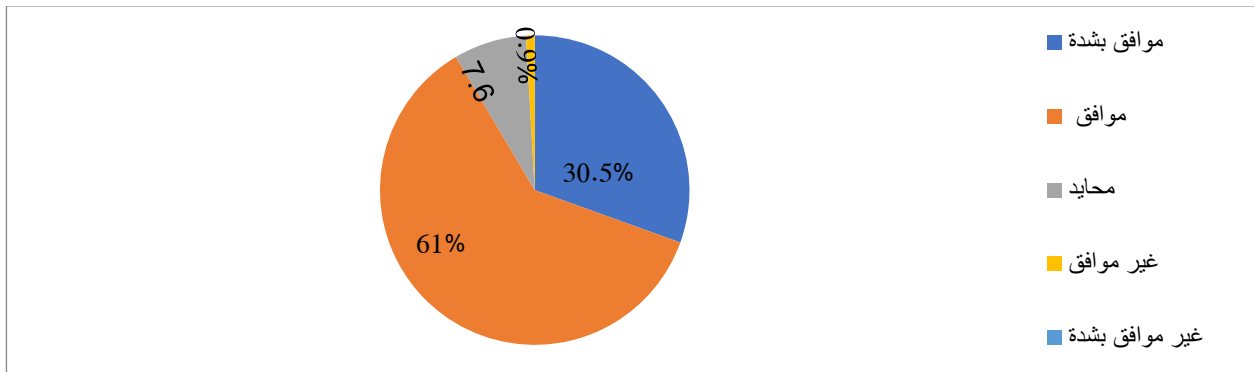


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 3: تسعى المؤسسة الى تنوع المنتجات لزيادة المبيعات لتحقيق النمو.

الهدف من السؤال هو معرف مدى سعي المؤسسة تنوع منتجاتها لزيادة المبيعات لتحقيق النمو. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب61% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تسعى لتنوع منتجاتها ، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب30.5%، بينما قدرت اجابة محايد ب 7.6%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب0.9%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0%اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-12): تسعى المؤسسة الى تنوع المنتجات لزيادة المبيعات لتحقيق النمو.

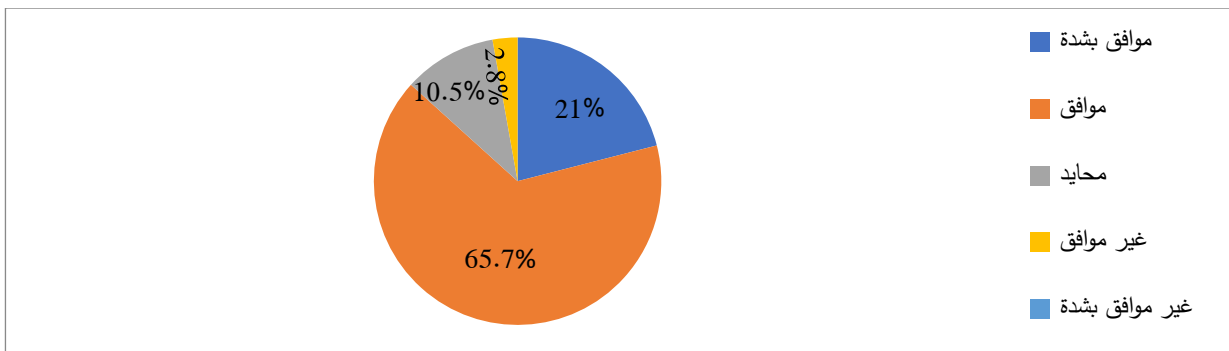


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 4: تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد.

الهدف من السؤال هو معرف اذا ما كانت المؤسسة تقدم قيمة مضافة في الاقتصاد. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب65.7% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقدم قيم مضافة للاقتصاد ، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب21%، بينما قدرت اجابة محايد ب 10.5%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب2.8%،بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0اجابة . وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-13): تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد.



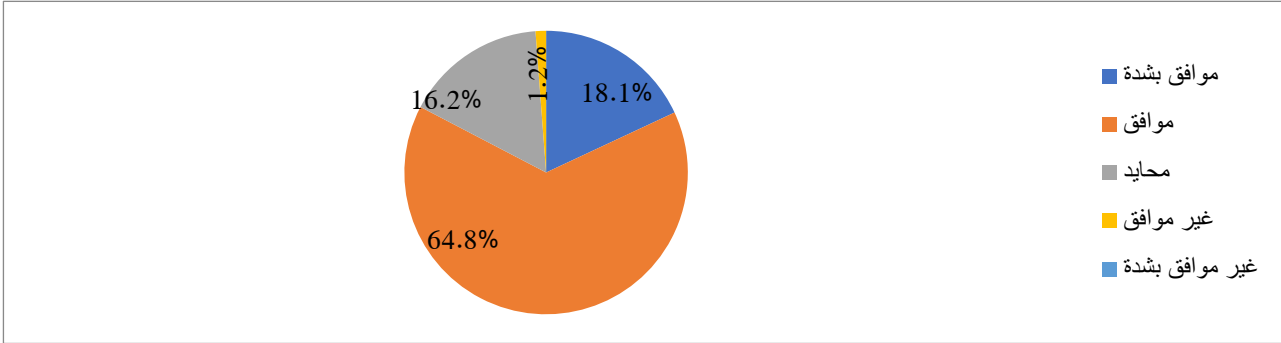
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 5: تهدف المؤسسة الى زيادة الأرباح من النشاط الاستغلالي من خلال التحسين المستمر في نوعية المنتجات المعروضة.

الهدف من السؤال هو معرف اذا ما كان للمؤسسة هدف زيادة الارباح من النشاط الاستغلالي .وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب64.8% وهذا يدل على ان للمؤسسة هدف زيادة الارباح من خلال النشاط الاستغلالي، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب18.1%، بينما قدرت اجابة محايد ب 16.2%، بينما

قدرت اجابة غير موافق ب%1.2، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب%0.9. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

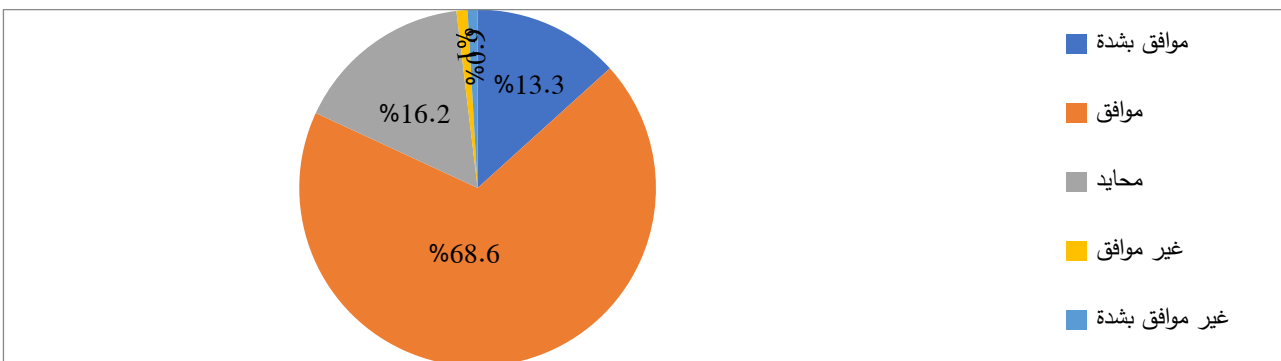
الشكل رقم(02-14): تهدف المؤسسة الى زيادة الأرباح من النشاط الاستغلالي من خلال التحسين المستمر في نوعية المنتجات المعروضة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 6: تقوم المؤسسة بتجميع الموارد المالية والإمكانات واستغلال بشكل يؤدي الى تطوير أدائها. الهدف من السؤال هو معرف اذا ما كانت المؤسسة تقوم بتجميع الموارد المالية والامكانيات واستغلالها بشكل يؤدي الى تطوير ادائها. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب%68.6 وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تسعى لتنوع منتجاتها ، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب%13.3، بينما قدرت اجابة محايد ب %16.2، بينما قدرت اجابة غير موافق ب%1، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب%0.9. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-15): تقوم المؤسسة بتجميع الموارد المالية والإمكانات واستغلال بشكل يؤدي الى تطوير أدائها.

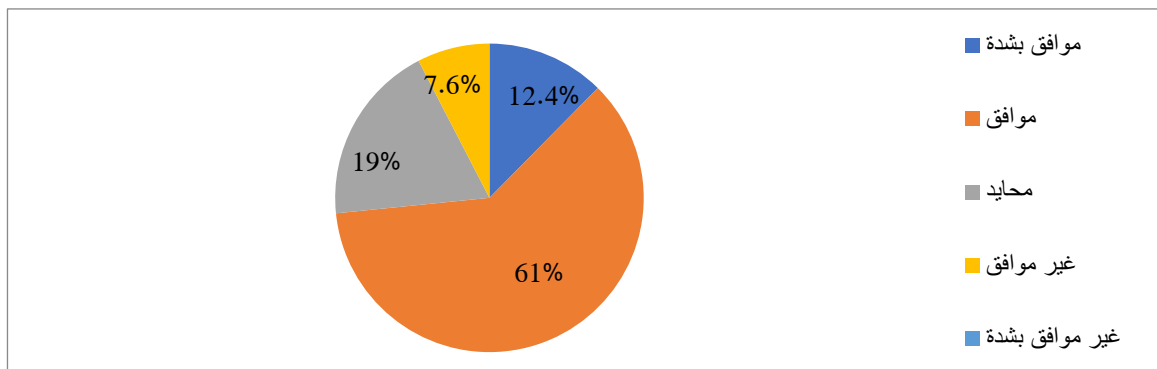


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 7: يساهم الاداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة. الهدف من السؤال هو معرف مدى مساهمة الاداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب%61 وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان اداء المؤسسة يساهم في خفض التكاليف، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب%12.4، بينما قدرت اجابة محايد ب

19%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب7.6%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-16): يساهم الاداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة.

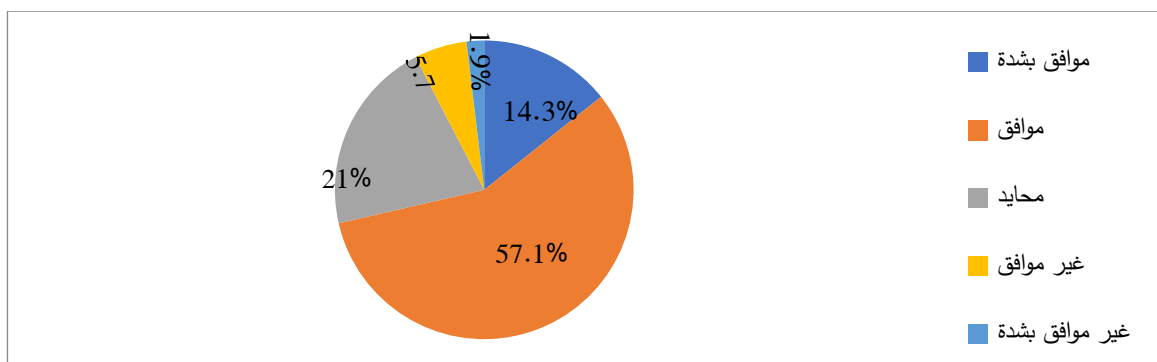


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 8: تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا العملاء.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا العملاء .وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب57.1% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تسعى لتنوع منتجاتها ، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب14.3%، بينما قدرت اجابة محايد ب 21%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب5.7%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب1.9%اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-17): تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا العملاء



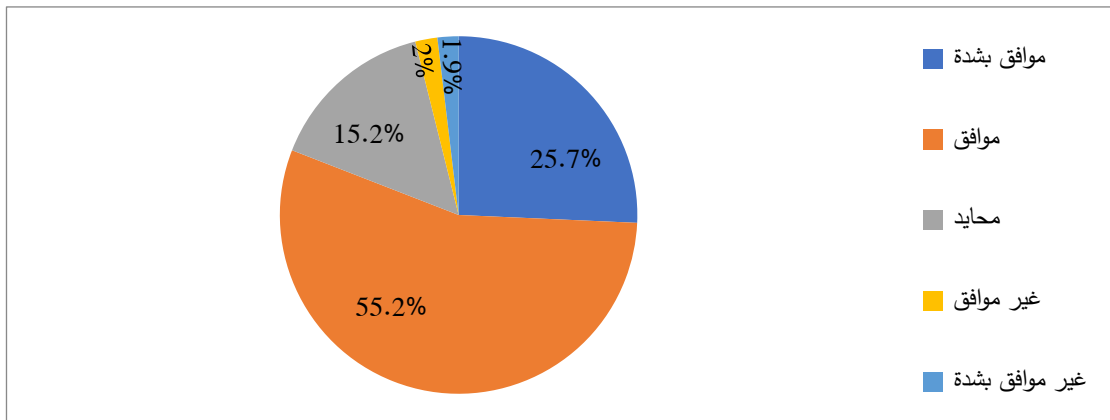
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 9 : تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد.

الهدف من السؤال هو معرف مدى اهتمام المؤسسة بالترويج لجذب العملاء .وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب55.2% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تسعى لتنوع منتجاتها، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب25.7%، بينما قدرت اجابة محايد ب15.2%، بينما قدرت اجابة غير موافق

ب2%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب1.9% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-18): تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد.

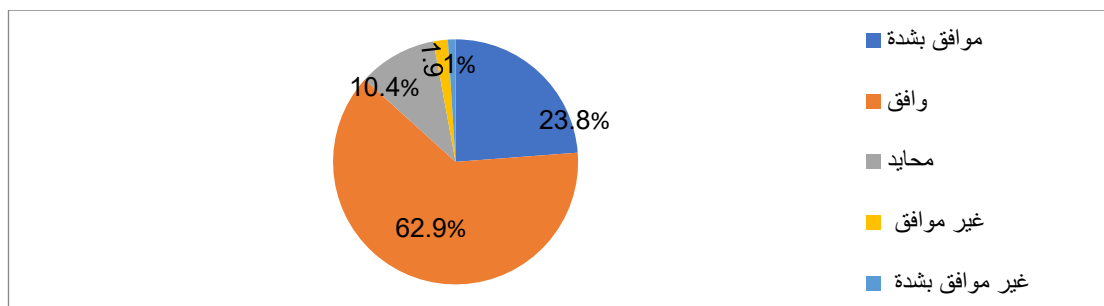


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 10: تعمل المؤسسة على إرضاء عملائها من خلال تحسين الخدمات لكسب ولائهم.

الهدف من السؤال هو معرف اذا كانت المؤسسة تهتم بإرضاء عملائها. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب62.9% وهذا يدل على انا الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تعمل على ارضاء عملائها، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب23.8%، بينما قدرت اجابة محايد ب10.4%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب1.9%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب1% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-19): تعمل المؤسسة على إرضاء عملائها من خلال تحسين الخدمات لكسب ولائهم.



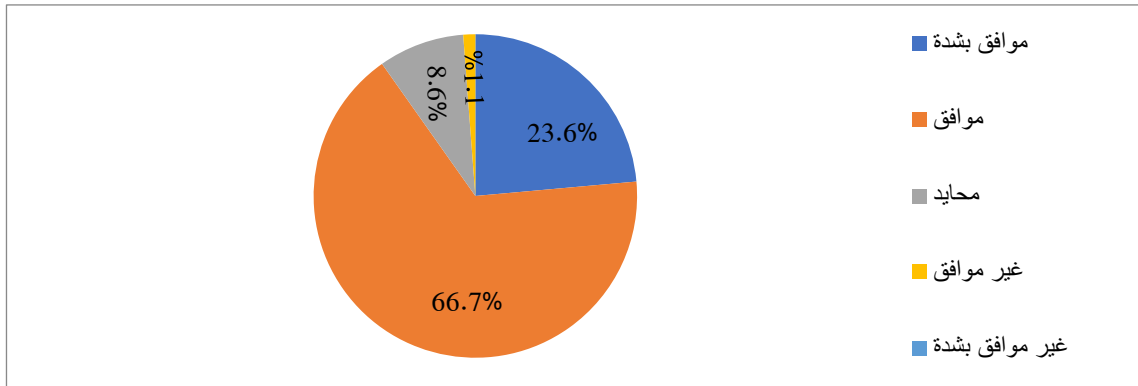
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 11: تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع.

الهدف من السؤال هو معرف مدى اهتمام المؤسسة بتحسين صورتها امام المجتمع. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب66.7% وهذا يدل على انا الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تسعى لتنويع منتجاتها ، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب23.6%، بينما قدرت اجابة محايد ب8.6%، بينما قدرت اجابة

غير موافق ب%1.1، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0 اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-20): تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع.

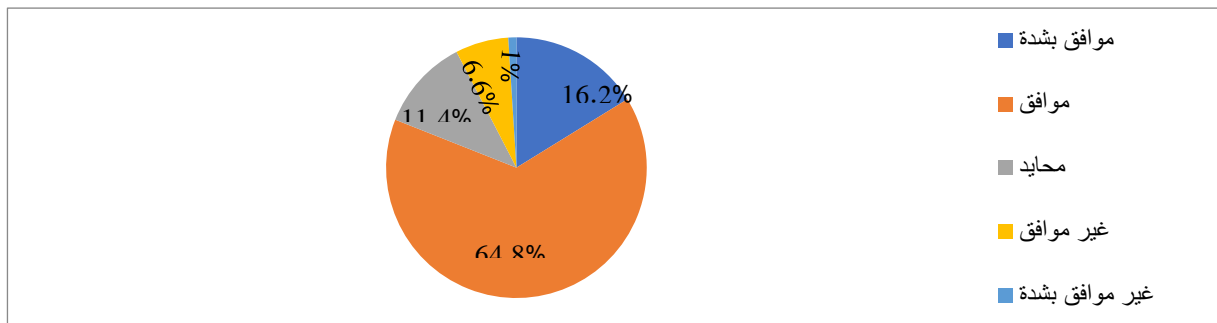


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 12: تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على دراسة شكاوي العملاء. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب%64.8 وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب%16.2، بينما قدرت اجابة محايد ب%11.4، بينما قدرت اجابة غير موافق ب%6.6، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب%1 اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-21): تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء.



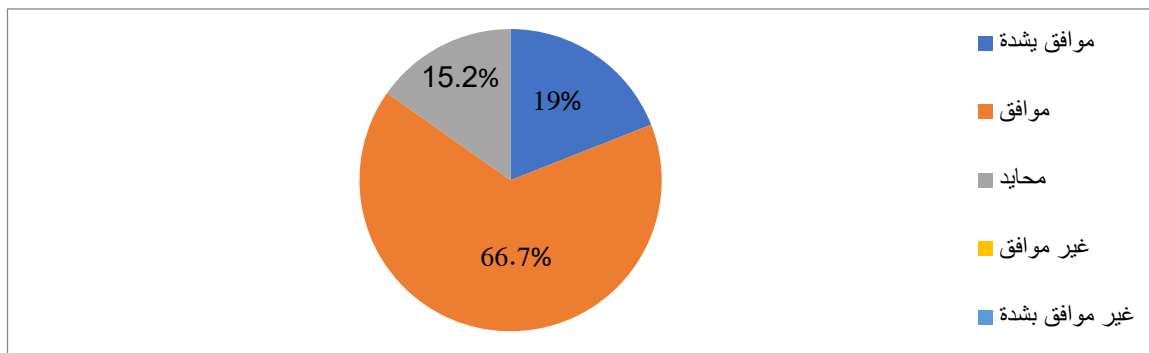
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 13: تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر مع الاطراف ذات مصلحة.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على دراسة شكاوي العملاء. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب%66.7 وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب%19، بينما قدرت اجابة محايد ب%15.2، بينما قدرت اجابة غير

موافق ب0، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0 اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-22): تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر مع الاطراف ذات مصلحة.

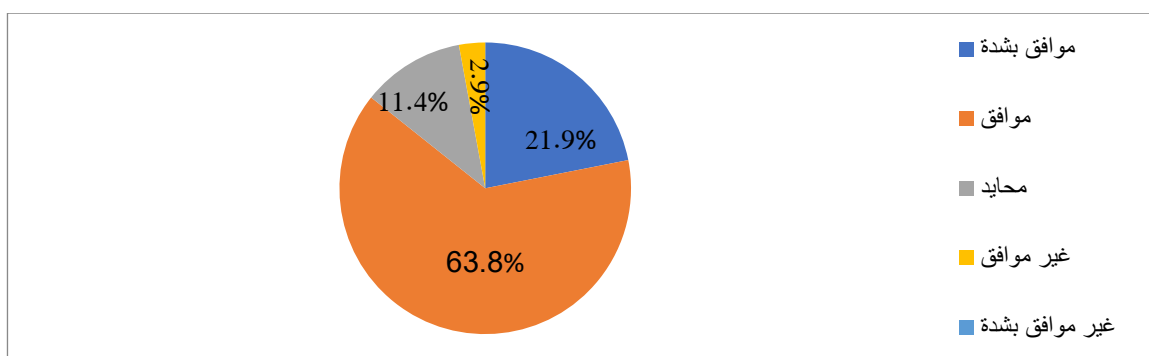


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 14: تحرص المؤسسة على تحسين اجراءات لزيادة كفاءتها.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على تحسين اجراءاتها لزيادة كفاءتها. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب63.8% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب21.9%، بينما قدرت اجابة محايد ب11.4%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب2.9%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0 اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-23): تحرص المؤسسة على تحسين اجراءات لزيادة كفاءتها.



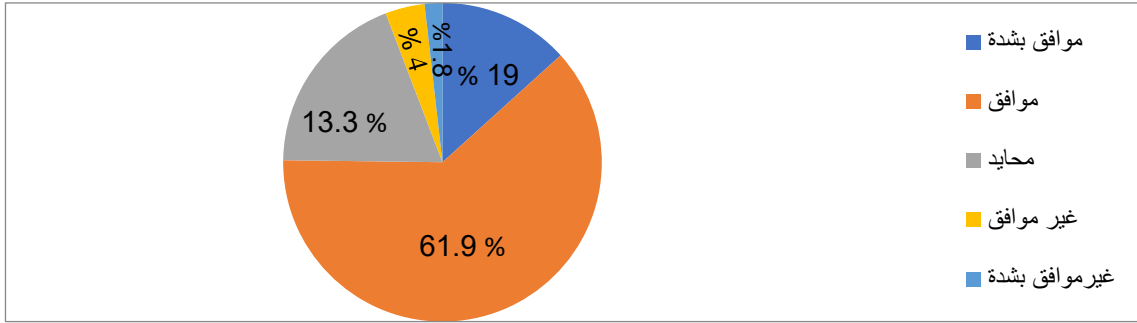
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 15: تعتمد المؤسسة على تطبيق التحسين المستمر لمختلف الانشطة.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على دراسة شكاوي العملاء. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب61.9% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب19%، بينما قدرت اجابة محايد ب13.3%، بينما قدرت اجابة غير

موافق ب%4، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب%1.8 اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-24): تعتمد المؤسسة على تطبيق التحسين المستمر لمختلف الانشطة.

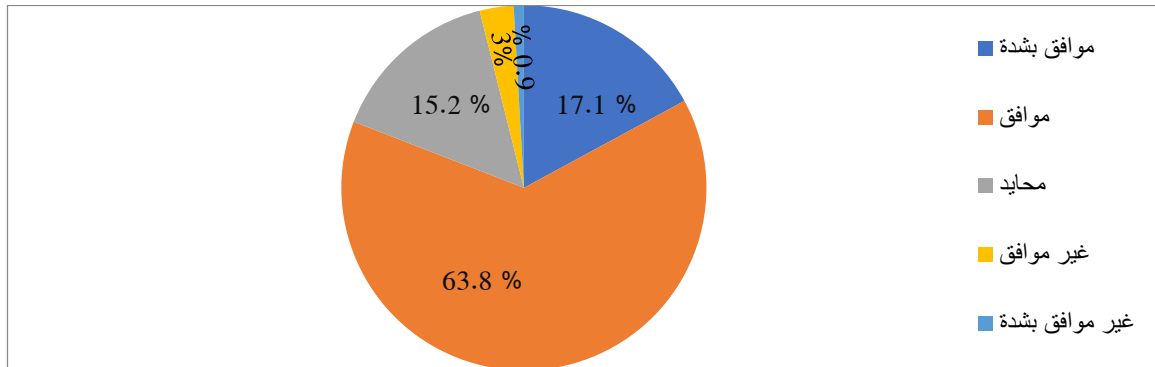


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 16: تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال ونقل المعلومات داخلها.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على دراسة شكاوي العملاء. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب%64.8 وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب%17.1، بينما قدرت اجابة محايد ب%15.2، بينما قدرت اجابة غير موافق ب%3، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب%0.9 اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-25): تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال ونقل المعلومات داخلها.



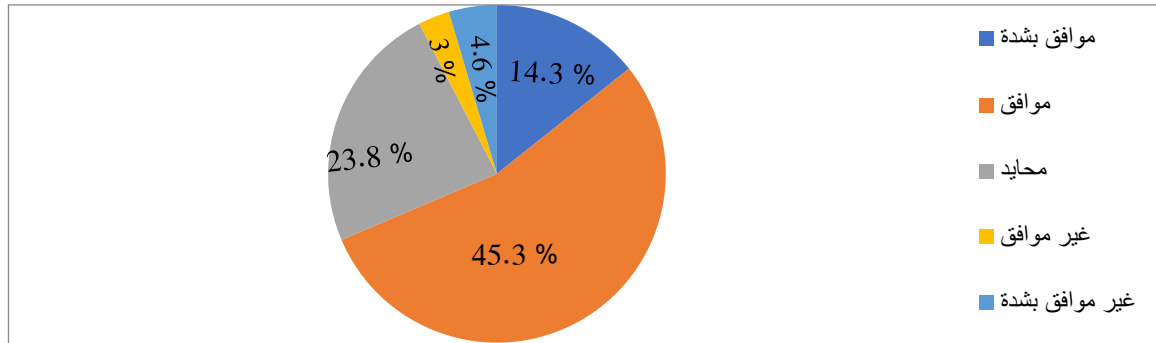
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 17: تعتمد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة الاطراف ذات المصلحة.

الهدف من السؤال هو معرفة اذا ما كانت المؤسسة تصنع القرارات بمشاركة الاطراف ذات المصلحة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب%45.3 وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تعتمد على صنع القرار بمشاركة الاطراف ذات المصلحة، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب%14.3،

بينما قدرت اجابة محايد ب 23.8%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب3%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب4.6%. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-26): تعتمد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة الاطراف ذات المصلحة.

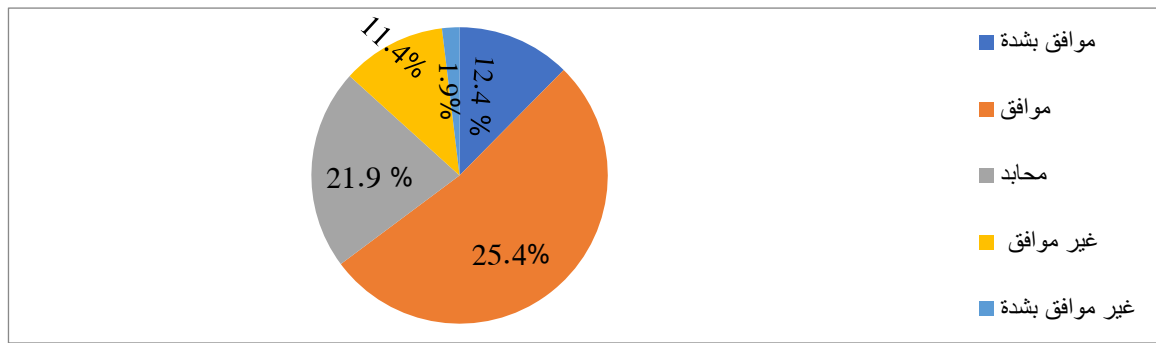


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 18: لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لتغيرات المحيطة.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على دراسة شكاوي العملاء. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب64.8% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب16.2%، بينما قدرت اجابة محايد ب 11.4%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب6.6%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب1% وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-27): لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لتغيرات المحيطة.

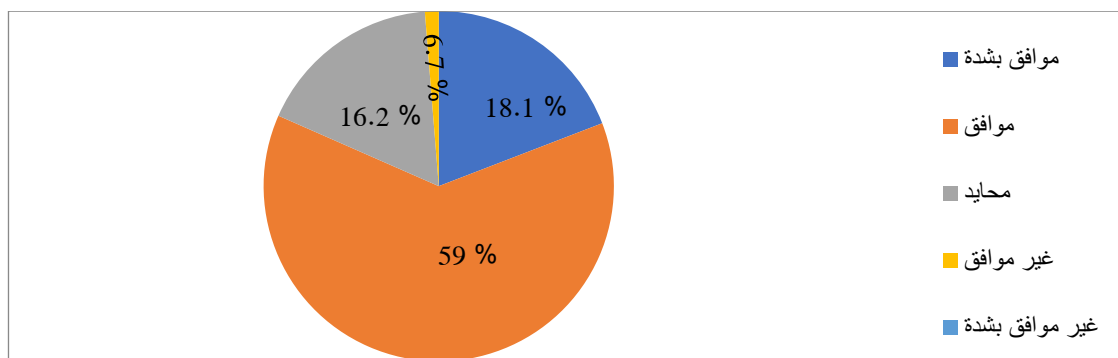


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 19: تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة.

الهدف من السؤال هو معرف مدى تجهز المؤسسة بتكنولوجيا عالية في ظل التقنيات الحديثة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب59% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب18.1%، بينما قدرت اجابة محايد ب 16.2%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب6.7%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0% وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-28): تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة.

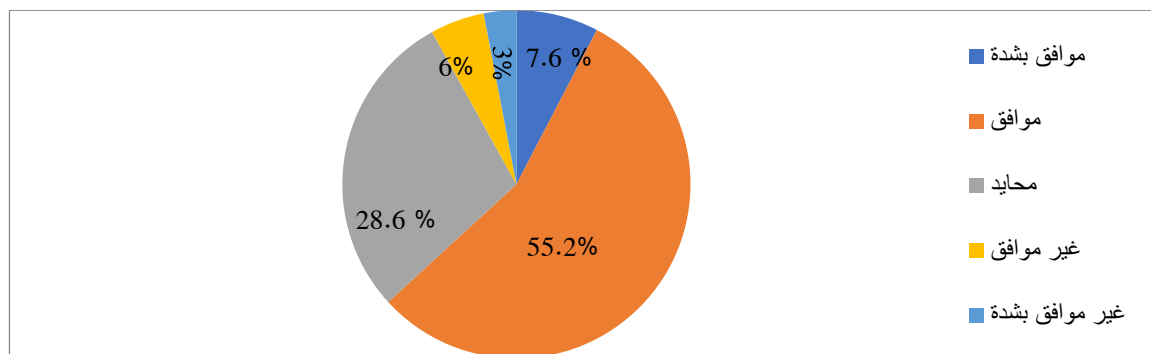


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 20: تمتلك المؤسسة مصلحة أو قسم للبحث والتطوير.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على دراسة شكاوي العملاء. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب 55.2% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب 7.6%، بينما قدرت اجابة محايد ب 28.6%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب 6%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب 3% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-29): تمتلك المؤسسة مصلحة أو قسم للبحث والتطوير.

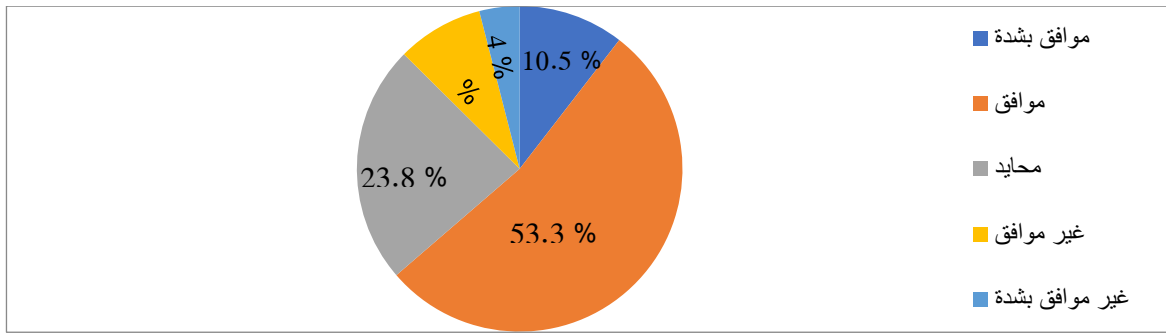


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 21: تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.

الهدف من السؤال هو معرفة اذا ما كانت المؤسسة تقوم بتدريب الموظفين بكفاية وملائمة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب 53.3% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم بتقديم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب 10.5%، بينما قدرت اجابة محايد ب 23.8%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب 8.6%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب 4% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية. تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.

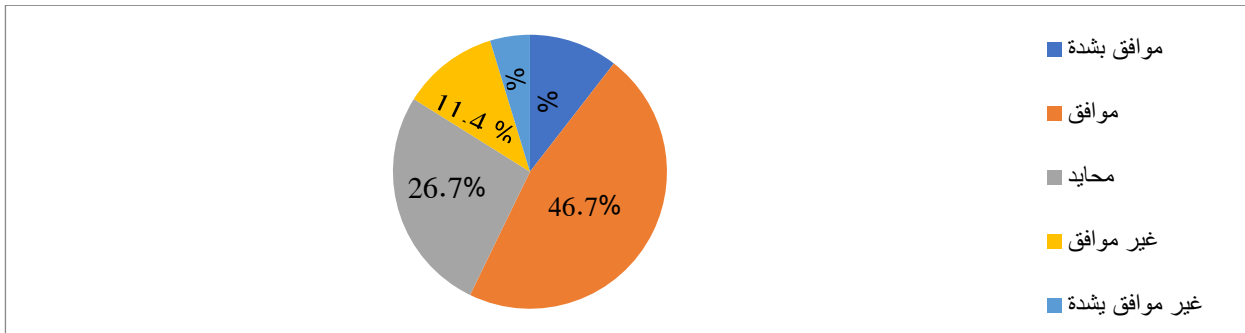
الشكل رقم(02-30): تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 22: تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من اجل تحفيز الابتكار والإبداع. الهدف من السؤال هو معرفة مدى حرص المؤسسة على تقديم الدعم اللازم للعمال من اجل تحفيز الابتكار والإبداع. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب64.8% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب16.2%، بينما قدرت اجابة محايد ب 11.4%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب6.6%،بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب1%اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

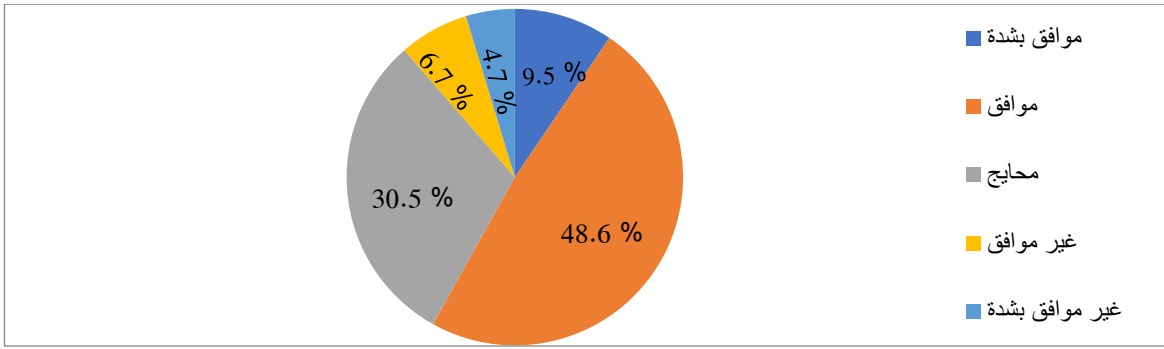
الشكل رقم(02-31): تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من اجل تحفيز الابتكار والإبداع.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 23: تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة. الهدف من السؤال هو معرفة مدى حرص المؤسسة على استقطاب الافراد ذوي القدرات المتميزة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب64.8% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة باستقطاب الافراد ذوي القدرات المتميزة، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب16.2%، بينما قدرت اجابة محايد ب 11.4%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب6.6%،بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب1%اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-32): تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة.

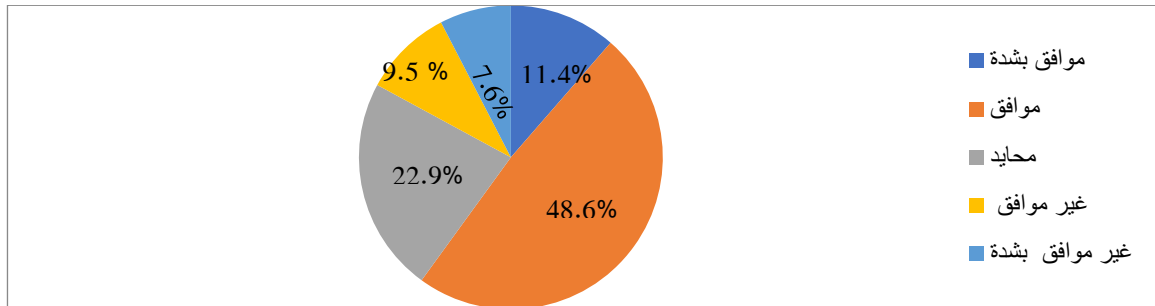


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 24: تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز و الترقية.

الهدف من السؤال هو معرفة اذا ما كانت المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز والترقية. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب64.8% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز والترقية، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب16.2%، بينما قدرت اجابة محايد ب11.4%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب6.6%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب1% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-33): تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز و الترقية.

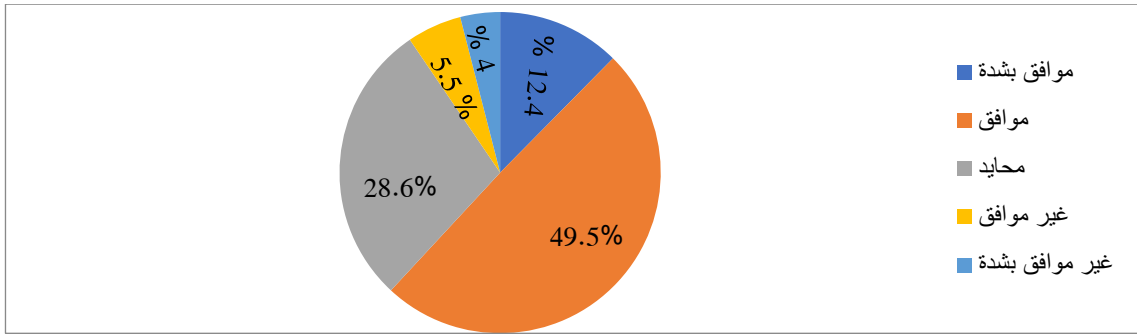


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 25: توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب64.8% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب16.2%، بينما قدرت اجابة محايد ب28.6%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب5.5%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب4% اجابة.

الشكل رقم(02-34): توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.



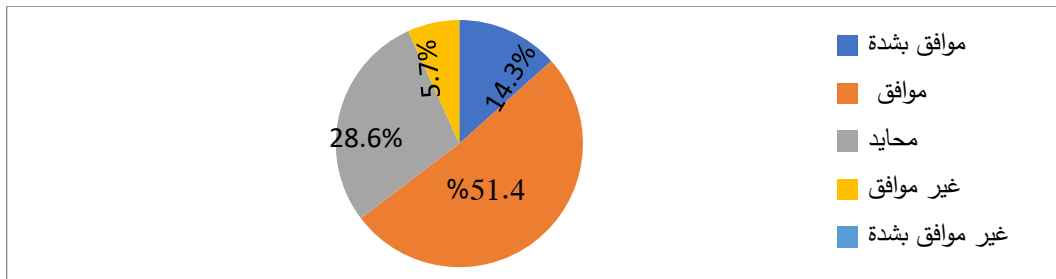
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 26: تخفيض التكاليف الناتجة عن استخدام البعد المالي في تقييم المؤسسة يساهم في تحسين الاداء المالي.

الهدف من السؤال هو معرفة اذا ما كانت التكاليف تنخفض نتيجة استخدام المؤسسة البعد المالي في تقييمها ومساهمتها في تحسين الاداء المالي. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب 51.4% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تستخدم البعد المالي في تقييمها ونتيجة ذلك تنخفض التكاليف وتساهم في تحسين الاداء المالي، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب 14.3%، بينما قدرت اجابة محايد ب 28.6%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب 5.7%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب 0% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-35): تخفيض التكاليف الناتجة عن استخدام البعد المالي في تقييم المؤسسة يساهم في

تحسين الاداء المالي.

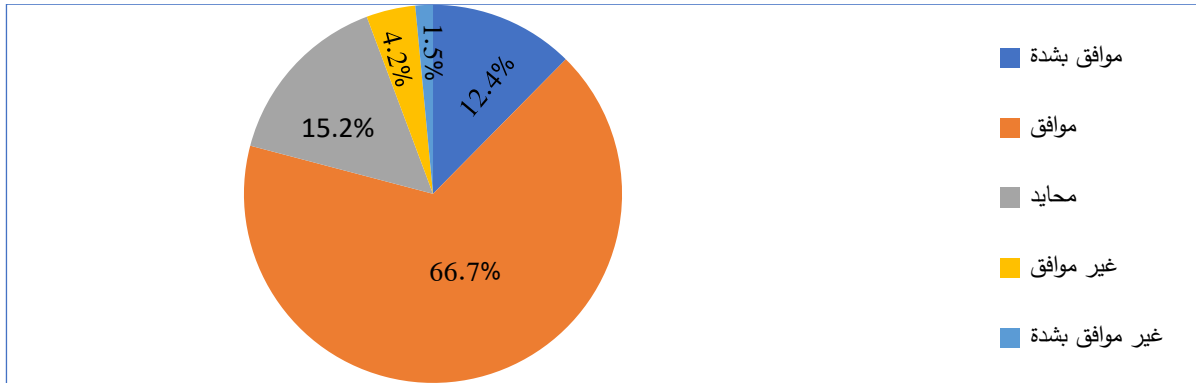


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 27: الاهتمام بالبعد المالي في تقييم مختلف الأنشطة يحسن المردودية المالية للمؤسسة.

الهدف من السؤال هو معرف مدى حرص المؤسسة على دراسة شكاوي العملاء. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب 66.7% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان المؤسسة تقوم براسة شكاوي العملاء، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب 12.4%، بينما قدرت اجابة محايد ب 15.2%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب 4.2%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب 1.5% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

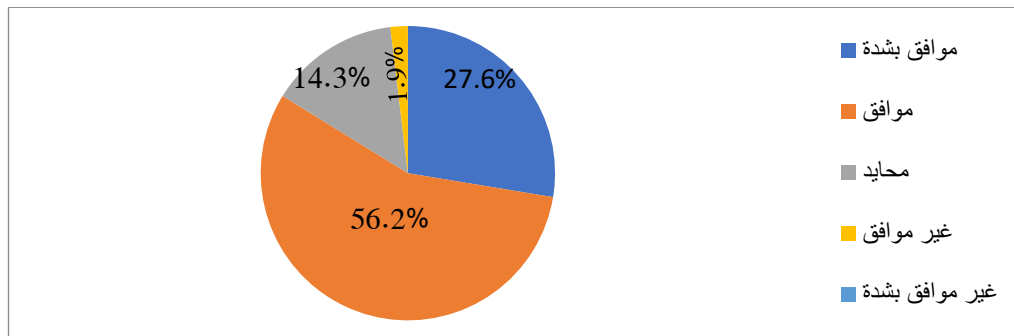
الشكل رقم (02-36): الاهتمام بالبعد المالي في تقييم مختلف الانشطة يحسن المردودية المالية للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 28: تحسين رضا العملاء بشكل مستمر يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. الهدف من السؤال هو معرف اذا كان تحسين رضا العملاء بشكل مستمر في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب 56.2% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان تحسين رضا العملاء بشكل مستمر يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب 27.6%، بينما قدرت اجابة محايد ب 14.3%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب 1.9%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب 0 اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

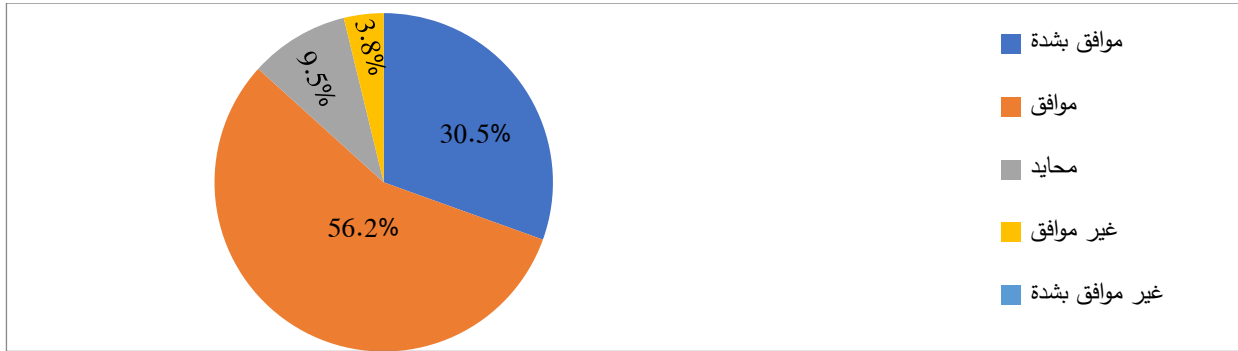
الشكل رقم (02-37): تحسين رضا العملاء بشكل مستمر يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 29: تلبية رغبات العملاء بشكل مستمر يزيد في المردودية المالية للمؤسسة. الهدف من السؤال هو معرفة اذا ما كانت تلبية رغبات العملاء بشكل مستمر يزيد في المردودية المالية للمؤسسة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب 56.2% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان تلبية رغبات العملاء بشكل مستمر يساهم في زيادة المردودية المالية للمؤسسة، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب 30.5%، بينما قدرت اجابة محايد ب 9.5%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب 3.8%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب 0% اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-38): تلبية رغبات العملاء بشكل مستمر يزيد في المردودية المالية للمؤسسة.

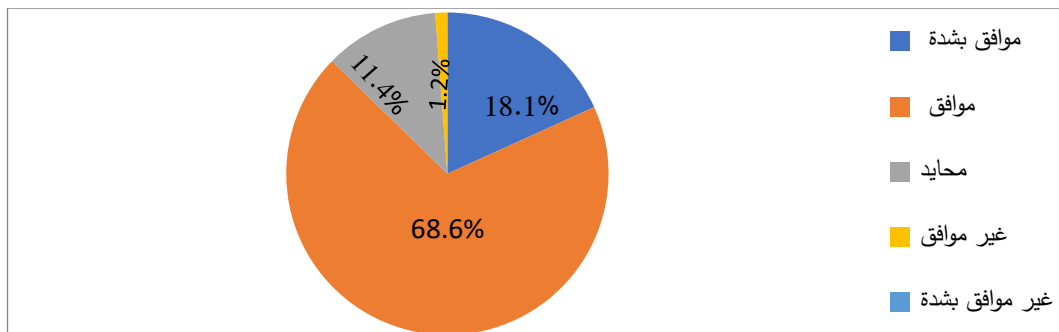


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 30: التحسين المستمر للعمليات الداخلية يعمل على تحسين جودة مخرجات المؤسسة مما يحقق نمو المبيعات.

الهدف من السؤال هو معرفة اذا ماكن التحسين المستمر للعمليات الداخلية يعمل على تحسين جودة مخرجات المؤسسة مما يحقق نمو المبيعات. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب68.6% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على التحسين المستمر للعمليات الداخلية يعمل على تحسين جودة مخرجات المؤسسة مما يحقق نمو المبيعات، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب18.1%، بينما قدرت اجابة محايد ب11.4%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب1.2%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم (02-39): لتحسين المستمر للعمليات الداخلية يعمل على تحسين جودة مخرجات المؤسسة مما يحقق نمو المبيعات.



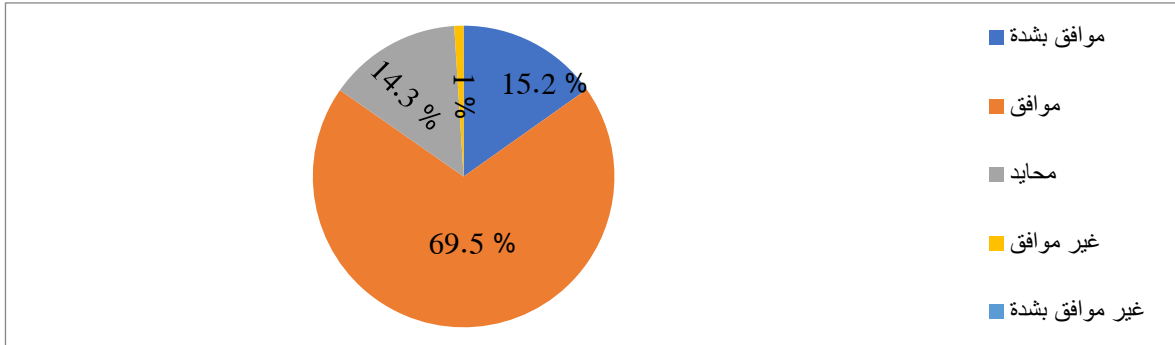
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 31: تحسين كفاءة العمليات يساهم في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة.

الهدف من السؤال هو معرفة اذا ماكن التحسين كفاءة العمليات يساهم في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب69.5% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على انه لتحسين الكفاءة المالية للمؤسسة يجب تحسين كفاءة العمليات، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب15.2%، بينما

قدرت اجابة محايد ب14.3%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب1%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-40): تحسين كفاءة العمليات يساهم في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة.

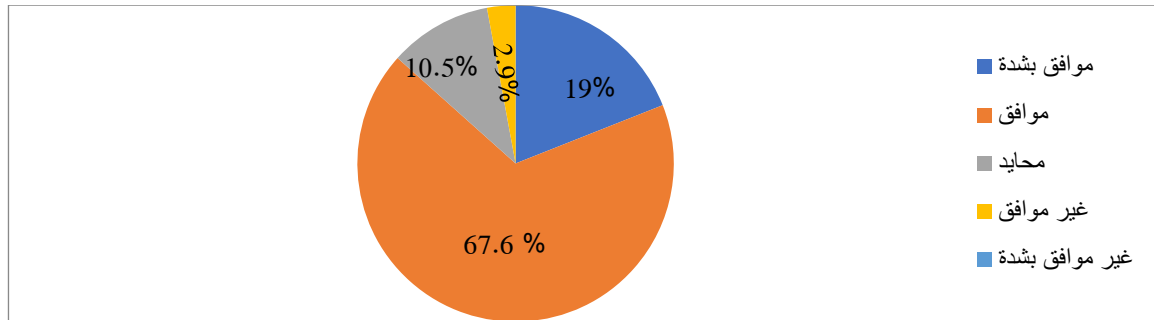


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 32: تساهم عملية البحث والتطوير في تحسين المردودية المالية للمؤسسة.

الهدف من السؤال هو معرفة اذا ما كانت عملية البحث والتطوير تساهم في تحسين مردودية المؤسسة. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب67.6% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان عملية البحث والتطوير تساهم في تحسين مردودية المؤسسة، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب19%، بينما قدرت اجابة محايد ب10.5%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب2.9%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-41): تساهم عملية البحث والتطوير في تحسين المردودية المالية للمؤسسة.



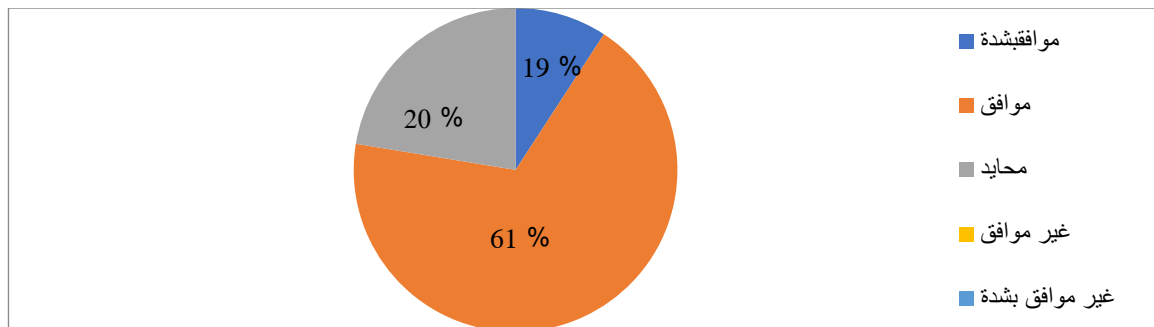
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 33: دعم الابتكار وتنويع المنتجات يساهم في دعم منافسة المؤسسة وتحسين حصتها السوقية.

الهدف من السؤال هو معرفة اذا ما كانت مساهمة دعم الابتكار وتنويع المنتجات يساهم في دعم منافسة المؤسسة وتحسين حصتها السوقية . وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب61% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة على ان دعم الابتكار وتنويع المنتجات يساهم في دعم منافسة المؤسسة وتحسين حصتها السوقية، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب19%، بينما قدرت اجابة محايد ب20%، بينما قدرت اجابة

غير موافق ب0، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

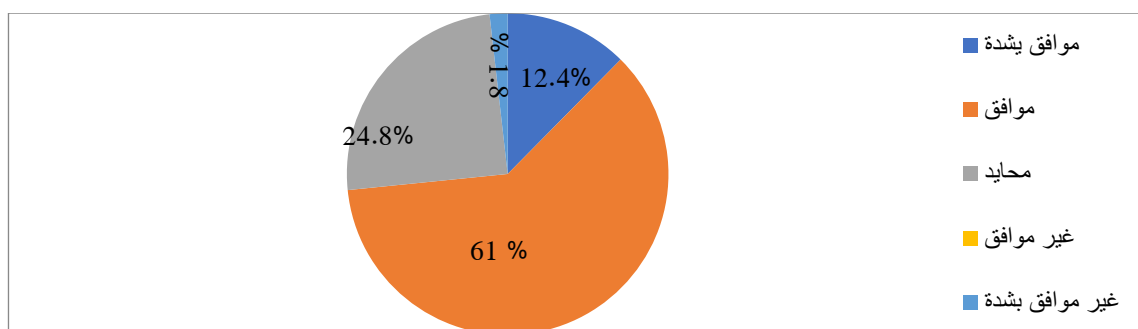
الشكل رقم(02-42): دعم الابتكار وتنويع المنتجات يساهم في دعم منافسة المؤسسة وتحسين حصتها السوقية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

السؤال 34: تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات لتشغيلية والاستراتيجية. الهدف من السؤال هو معرفة مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية. وقد كانت الاجابات كما يلي: نجد نسبة اجابة موافق قدرت ب61% وهذا يدل على ان الاغلبية موافقة ان بطاقة الاداء المتوازن تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات لتشغيلية والاستراتيجية، بينما قدرة اجابة موافق بشدة ب12.4%، بينما قدرت اجابة محايد ب24.8%، بينما قدرت اجابة غير موافق ب1.8%، بينما كانت اقل اجابة هي غير موافق بشدة ب0اجابة. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية.

الشكل رقم(02-43): تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات لتشغيلية والاستراتيجية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الثالث: نتائج ومناقشتها (اختبار الفرضيات)

المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة

تم اجراء ودراسة التحليل الوصفي لجميع مغيرات الدراسة وفقا لإجابات العمال على الفقرات الواردة في الاستبيان، وقد تم احتساب قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على مدى قبول أو رفض العمال لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية وفقا لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة. واستنادا لذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت اليها الدراسة اعتمدنا على المعيار التالي لتفسير النتائج:

جدول رقم(02-03):توزيع درجات الموافقة لمقياس ليكرت (Likert).

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5	
المتوسط	من 1 الى 1,8	من 1,8 الى 2,6	من 2,6 الى 3,4	من 3,4 الى 4,2	أكثر من 4,2
المستوى بالنسبة للمتوسط	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

معامل الصدق : من خلال الدراسة لقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان بطريقة معامل ألفا كرونباخ .Alpha Cronbach

الجدول رقم (02-04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الرقم	العنوان	قيمة Alpha Cronbach %	معامل الصدق (الجذر التربيعي) Alpha Cronbach %
1	البعد المالي	68,4	46,78
2	بعد العملاء	76,2	58,06
3	بعد العمليات الداخلية	82,6	68,22
4	بعد التعلم و النمو	85	72,25
5	الأداء المالي	87,7	76,91

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الفا كرو نباخ بالنسبة للمحور الأول 68,4% وهي قيمة مرتفعة، كما كانت أيضا مرتفعة في المحور الثاني بنسبة 76,2% معامل و المحور الثالث كانت 82,6% و المحور الرابع بنسبة 85%، أما محور الأداء المالي فقدرت نسبة المعامل ب 87,7% وهي قيمة مرتفعة أيضا. وهذا دليل على صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحياتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختيار الفرضيات.

تحليل النتائج.

1 - تحليل النتائج اتجاه البعد المالي : لدراسة وتحليل النتائج استعنى بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر، كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (02-05): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للبعد المالي

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى المتوسط
1	تتبنى المؤسسة استراتيجيات محددة لتحسين الاداء المالي.	4	0,796	3	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على سياسة السعر لتحسين المردودية .	3,93	0,787	5	مرتفع
3	تسعى المؤسسة الى تنويع المنتجات وزيادة المبيعات لتحقيق النمو.	4,20	0,615	1	مرتفع جدا
4	تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد.	4,04	0,656	2	مرتفع
5	تهدف المؤسسة الى زيادة الأرباح من النشاط الاستغلالي من خلال التحسين المستمر في نوعية المنتوجات المعروضة.	4	0,620	4	مرتفع
6	تقوم المؤسسة بتجميع الموارد المالية الإمكانات واستغلال بشكل يؤدي الى تطوير أدائها.	3,92	0,645	6	مرتفع
7	يساهم الاداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة.	3,78	0,759	7	مرتفع
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		3,98	0,696		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (02-05) أن اتجاه العينة كان موافق بشدة نحو العبارة (رقم3): تسعى المؤسسة الى تنويع المنتجات وزيادة المبيعات لتحقيق النمو، حيث كان المتوسط الحسابي مرتفع جدا وقد بلغ 4.20، وقد يعود هذا إلى طبيعة المنافسة التي تشهدها سوق الاتصالات، في حين أن أقل نسبة موافقة كانت تخص العبارة (رقم7): يساهم الاداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة. حيث كان المتوسط الحسابي مرتفع وقد بلغ 3.78 ، وقد يفسر هذا أن مستوى التكاليف لا يتناسب مع مستوى رقم الأعمال، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد المالي كان مرتفع إذ بلغ 3.98 ، وهو ما يؤشر على مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء داخل المؤسسة .

2 - تحليل النتائج اتجاه البعد العملاء: لدراسة وتحليل النتائج استعنى بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر، كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (02-06): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد العملاء.

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى المتوسط
1	تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا العملاء.	3,76	0,838	6	مرتفع
2	تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد.	4	0,814	4	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على إرضاء عملائها من خلال تحسين الخدمات لكسب ولائهم.	4,05	0,744	2	مرتفع
4	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع.	4,12	0,630	1	مرتفع
5	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء.	3,88	0,788	5	مرتفع
6	تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر مع الأطراف ذات مصلحة.	4,03	0,587	3	مرتفع
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		3,97	0,733		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (02-06) أن اتجاه العينة كان موافق نحو العبارة (رقم4): تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع ، حيث كان المتوسط الحسابي مرتفع وقد بلغ 4.12، وقد يعود هذا إلى صورة المؤسسة أمام المجتمع ، في حين أن أقل نسبة موافقة كانت تخص العبارة (رقم1): تحرص المؤسسة على معرفة مستوى

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

رضا العملاء. حيث كان المتوسط الحسابي مرتفع وقد بلغ 3.76 ، وقد يفسر هذا بعدم الاهتمام الكافي للمؤسسة بمعرفة مدى قبول العملاء لخدماتها، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد العملاء كان مرتفع إذ بلغ 3.97 ، وهو ما يؤثر على مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء داخل المؤسسة .

3 - تحليل النتائج اتجاه بعد العمليات الداخلية : لدراسة وتحليل النتائج إستعنى بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر، كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (02-07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعد العمليات الداخلية.

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى المتوسط
1	تحرص المؤسسة على تحسين إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.	4,04	0,670	1	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة على تطبيق التحسين المستمر لمختلف الأنشطة.	3,81	0,785	4	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بتتبع طرق الاتصال ونقل المعلومات داخلها.	3,93	0,724	2	مرتفع
4	تعتمد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة الاطراف ذات المصلحة.	3,70	0,919	5	مرتفع
5	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لتغيرات المحيطة.	3,62	0,913	6	مرتفع
6	تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة.	3,88	0,776	3	مرتفع
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		3,83	0,797		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (02-07) أن اتجاه العينة كان موافق نحو العبارة (رقم1): تحرص المؤسسة على تحسين إجراءات العمل لزيادة كفاءتها ، حيث كان المتوسط الحسابي مرتفع وقد بلغ 4.04، وقد يعود هذا إلى طبيعة العمل في المؤسسة من أجل الكفاءة، في حين أن أقل نسبة موافقة كانت تخص العبارة (رقم5): لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لتغيرات المحيطة. حيث كان المتوسط الحسابي مرتفع وقد بلغ 3.62 ، وقد يفسر هذا بعدم قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في المحيط الخارجي ، وبشكل عام نلاحظ أن

المتوسط الحسابي لبعء العمليات الداخلية كان مرتفع إذ بلغ 3.83 ، وهو ما يؤشر على مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء داخل المؤسسة .

4 - تحليل النتائج اتجاه بعد التعلم و النمو: لدراسة وتحليل النتائج استعنى بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر، كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (02-08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لبعء التعلم و النمو

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى المتوسط
1	تمتلك المؤسسة مصلحة أو قسم للبحث والتطوير .	3,55	0.854	3	مرتفع
2	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين .	3,58	0,927	2	مرتفع
3	تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من اجل تحفيز الابتكار والإبداع.	3,47	0,990	5	مرتفع
4	تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة.	3,51	0,931	6	مرتفع
5	تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز و الترقية.	3,47	1,065	4	مرتفع
6	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.	3,61	0,914	1	مرتفع
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		3,53	0,946		

SPSS المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

نلاحظ من الجدول رقم (02-08) أن اتجاه العينة كان موافق نحو العبارة (رقم6): توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل ، حيث كان المتوسط الحسابي مرتفع وقد بلغ 3.61، وقد يعود هذا إلى ظروف العمل المناسبة التي توفرها المؤسسة ، في حين أن أقل نسبة موافقة كانت تخص العبارة (رقم4): تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة . حيث كان المتوسط الحسابي مرتفع وقد بلغ 3.51 ، وقد يفسر هذا بعدم وجود فرص للعمال من أجل تقديم اقتراحاتهم ، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعء التعلم و النمو كان مرتفع إذ بلغ 3.53 ، وهو ما يؤشر على مساهمة بعد التعلم و النمو في تحسين الأداء داخل المؤسسة .

الجدول رقم (02-09): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و ترتيب الأهمية لبطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	بطاقة الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	البعد المالي	3,98	0,696	1
2	بعد العملاء	3,97	0,733	2
3	بعد العمليات الداخلية	3,83	0,797	3
4	بعد التعلم و النمو	3,53	0,946	4

SPSS المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

نلاحظ من الجدول رقم (02-09) أن البعد المالي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له ، إذ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث بلغ 3.98 و الانحراف المعياري 0.696 ، ثم يليه بعد العملاء في الترتيب الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي نسبة 3.97 و الانحراف المعياري 0.733 ، أما الرتبة الثالثة كانت لبعد العمليات الداخلية حيث بلغت المتوسط الحسابي 3.83 و الانحراف المعياري 0.797 ، و في الأخير احتل بعد التعلم و النمو الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.53 و الانحراف المعياري 0.946 .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا الفرع نقوم باختبار الفرضيات الفرعية ، وبالتالي نركز على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط وذلك كما يلي :

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها الى أربعة فرضيات جزئية ، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدى كما يلي :

1 - اختبار الفرضية الجزئية الأولى: يوجد اثر للبعد المالي على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و الأداء المالي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (10-02): نتائج أثر البعد المالي على الأداء المالي للمؤسسة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد B	مستوى الدلالة Sig
اثر البعد المالي على الاداء المالي	0,604	0,365	0.913	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على الأداء المالي للمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,604) أي وجود ارتباط موجب بين المتغيرين بمعامل تحديد بلغ (0,365)، كما بلغت درجة التأثير B (0,913)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة (0,913)، في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى الزيادة في الأداء المالي للمؤسسة بقيمة (1)، عند مستوى الدلالة الإحصائية Sig (0,000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0,05، وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الأولى . وما يؤيد هذا إجابات المبحوثين على عبارات الأداء المالي رقم (26) :تخفيض التكاليف الناتجة عن استخدام البعد المالي في تقييم المؤسسة يساهم في تحسين الاداء المالي، حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 14.3 % ، ودرجة الموافقة نسبة 51.4 %، والعبارة رقم (27) :الاهتمام بالبعد المالي في تقييم مختلف الانشطة يحسن المردودية المالية للمؤسسة حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 12.4 % ، ودرجة الموافقة نسبة 66.7 %.

2 - اختبار الفرضية الجزئية الثانية : يوجد اثر لبعد العملاء على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.

جدول رقم (11-02): نتائج أثر بعد العملاء على الأداء المالي للمؤسسة.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد B	مستوى الدلالة Sig
اثر بعد العملاء على الاداء المالي	0,623	0,388	0,905	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء على الأداء المالي للمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,623) أي وجود ارتباط موجب بين المتغيرين بمعامل تحديد بلغ (0,388)، كما بلغت درجة التأثير B (0,905)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة (0,905) في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى الزيادة في الأداء المالي للمؤسسة بقيمة (1)، عند مستوى الدلالة الإحصائية Sig (0,000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0,05، وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الثانية .

وما يؤيد هذا إجابات المبحوثين على عبارات الأداء المالي رقم (28) : تحسين رضا العملاء بشكل مستمر يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ، حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 27.6 % ، ودرجة الموافقة نسبة 56.2%، والعبارة رقم (29) : تلبية رغبات العملاء بشكل مستمر يزيد في المردودية المالية للمؤسسة حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 30.5% ، ودرجة الموافقة نسبة 56.2% .

3 - اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد اثر لبعء العمليات الداخلية على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.

جدول رقم (02-12): نتائج أثر بعد العمليات الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد B	مستوى الدلالة Sig
اثر بعد العمليات الداخلية على الاداء المالي	0,560	0,314	0,693	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة بالجدول أعلاه على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العملاء على الأداء المالي للمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,560) أي وجود ارتباط موجب بين المتغيرين بمعامل تحديد بلغ (0,314)، كما بلغت درجة التأثير B (0,693) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة (0,693) في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي الى الزيادة في الأداء المالي للمؤسسة بقيمة (0,693)، عند مستوى الدلالة الإحصائية Sig (0,000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0,05، وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الثالثة .

وما يؤيد هذا إجابات المبحوثين على عبارات الأداء المالي رقم (30) : التحسين المستمر للعمليات الداخلية يعمل على تحسين جودة مخرجات المؤسسة مما يحقق نمو المبيعات ، حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 18.1 % ، ودرجة الموافقة نسبة 68.6%، والعبارة رقم (31) : تحسين كفاءة العمليات يساهم في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة ، حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 15.2% ، ودرجة الموافقة نسبة 69.5% .

4 - اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد اثر لبعء التعلم والنمو على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.

جدول رقم (02-13) : نتائج أثر بعد التعلم و النمو على الأداء المالي للمؤسسة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد B	مستوى الدلالة Sig
اثر بعد التعلم و النمو على الاداء المالي	0,594	0,353	0,601	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة بالجدول أعلاه على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم و النمو على الأداء المالي للمؤسسة، اذ بلغ معامل الارتباط(0,594) أي وجود ارتباط موجب بين المتغيرين بمعامل تحديد بلغ (0,353)، كما بلغت درجة التأثير B (0,601)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة (0,601) في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي الى الزيادة في الأداء المالي للمؤسسة بقيمة (0,601) ، عند مستوى الدلالة الإحصائية Sig (0,000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0,05 وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الرابعة .

وما يؤيد هذا إجابات المبحوثين على عبارات الأداء المالي رقم (32) : تساهم عملية البحث والتطوير في تحسين المردودية المالية للمؤسسة ، حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 19% ودرجة الموافقة نسبة 67.6%، والعبارة رقم (33) : دعم الابتكار وتنويع المنتجات يساهم في دعم منافسة المؤسسة وتحسين حصتها السوقية ، حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 19% ، ودرجة الموافقة نسبة 61% .

و في الأخير تبين من إجابة المبحوثين على عبارة الأداء المالي رقم (34): تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات لتشغيلية والاستراتيجية ، حيث كانت درجة الموافقة بشدة بنسبة 12.4%، ودرجة الموافقة بنسبة 61% .

خلاصة الفصل

عجزت الأساليب و الأنظمة التقليدية مثل أسلوب مراقبة الموازنات وأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة على تقييم الأداء ومساعدة المؤسسة على تطبيق استراتيجيتها عندما اشتدت المنافسة، لذلك يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة حديثة لتحديد مؤشرات الأداء، وتساعد على تطبيق الاستراتيجية و تطوير الأداء، ويعتبرها البعض من أفضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات التي تتناسب مع الظروف الجديدة، وهي تخضع لتطوير مستمر.

وتوصلنا في الدراسة الى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أهم هذه الأدوات و أكثرها انتشارا نظرا لما تتميز به من قدرة على :

- ✓ هناك علاقة بين متغيرات الدراسة وهذا يدل على أن هناك علاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.
- ✓ تهتم المؤسسة بالمؤشرات المالية في تقييم أدائها.
- ✓ الربط بين المدى الطويل و المدى القصير، من خلال تحويل النوايا الاستراتيجية الى أهداف ملموسة.
- ✓ دمج المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية، وهذا يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

خاتمة

الخاتمة

تبين من خلال دراستنا ان بطاقة الاداء المتوازن أصبحت من اهم الادوات الحديثة لمراقبة التسيير التي ظهرت خاصة مع التقدم التكنولوجي، واشتداد المنافسة بين المؤسسات التي تسعى الى تحسين ادائها بأفضل الطرق وضمان استمرارية نشاطها، ولقد ظهرت بطاقة الاداء المتوازن نتيجة عجز الادوات التقليدية في تقييم الاداء لاهتمامه بالجانب المالية واهمال الجانب غير مالية، مما ادى الى البحث عن ادوات جديدة تهتم بالجانب المالي وغير المالي وأخذها بعين الاعتبار التوازن بين الاهداف طويلة الاجل وقصيرة الاجل. وتم معرفة مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية ورقلة.

نتائج الدراسة التطبيقية

- ✓ ان مستوى الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة متوسط.
- ✓ تستخدم المؤسسة ابعاد بطاقة الاداء المتوازن بشكل مقبول من اجل عملية التقييم.
- ✓ يوجد اثر لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن على الاداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة.

المقترحات

على أساس نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكننا إعطاء المقترحات التالية:

- ✓ يجب مراعات البعد البيئي اضافة الى الابعاد الاربعة.
- ✓ العمل على استمرارية المؤسسة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع الابتكار.
- ✓ ضرورة التنسيق والتكامل في تقييم الاداء بالنسبة للمقاييس المالية وغي المالية.
- ✓ على المؤسسة استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن.
- ✓ ضرورة الربط بين ما هو متعلم اكاديميا وما هو مطبق في المؤسسة.
- ✓ على المؤسسة التركيز على زيادة ترسيخ الادوات الرقابية للتسيير.

آفاق الدراسة :

في ختام هذه الدراسة تبين لنا ان هناك بعض المواضيع التي تستحق البحث والدراسة عنها نذكر منها:

- ✓ اثر الاندماج في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن
- ✓ اثر بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي
- ✓ اثر العوامل المالية وغير مالية في تحسين الاداء المالي.
- ✓ دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي.
- ✓ دور ادوات مراقبة التسيير في تقييم الاداء المالي.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 2) محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، داينمك للطباعة، مصر، 2005.
- 3) محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر 2005.
- 4) وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

ثانياً: الرسائل والاطروحات

- 1) باعربي رفيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بأدرار"، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم التسيير، ميدان علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2016/2017.
- 2) بوعطيط ايمن، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي للمؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2019-2020.
- 3) تريكي ليلة، "قياس الاداء المالي والتنبؤ بالفشل دراسة حالة مؤسسة مطاحن بن حمادي ببرج بوعريرج الفترة 2011-2013"، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2014-2015.
- 4) دحماني هدى، "تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، 2015.
- 5) رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 6) ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ماستر أكاديمي، جامعة ام بواقي، الجزائر، 2015.
- 7) سناء أونيس، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة: مطاحن الاوراس وحدة اريس، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

- (8) شعيب محمد العربي، مقراني سفيان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة، رسالة ماستر أكاديمي الطور الثاني، تخصص تدقيق و مراقبة التسير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2020 - 2021.
- (9) شقوة ربيع، "بطاقة الاداء المتوازن نموذج مقترح لتقييم الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء كهريف وحدة الجنوب الشرقي"، مذكرة ماستر، تخصص ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018-2019.
- (10) عائشة بغالي، "تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تيموشنت 2013-2014-2015"، مذكرة ليسانس، تخصص محاسبة ومالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.
- (11) مشعل جهاز المطيري، "تحليل وتقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010-2011.
- (12) نبيله الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البرير، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2016.
- (13) نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحديد، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

ثالثا: الرسائل والاطروحات الإلكترونية

- (1) مصطفى محمد جاسم محمد السندي، "أثر الاندماج على الاداء المالي دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الاردنية" [على الخط]، رسالة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال/MBA/محاسبة، جامعة مؤتة، 2015، (WWW.NOOR-BOOK.COM)، تاريخ الاطلاع 23-02-2022.

رابعا: المقالات والمجلات

- (1) أحمد جودة محفوظ، تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وأثره على الإلتزام المؤسسي للعاملين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة الأردن، العدد 26، 2008.
- (2) أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوا، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 5، العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2010.
- (3) بن خليفة حمزة، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخطر الوادي، الجزائر، الجزء 03، العدد 10، 2017.

- (4) جميل حسن النجار، اثر تطبيق BSC3 على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي،دراسة تطبيقية على قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد،2013.
- (5) طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد2،الأردن،2014.
- (6) عبد الله احمد، عبدالله الدعاس، "ادارة الجودة الشاملة واثارها في تحسين الاداء المالي"، دراسات العلوم الادارية، 2010،المجلد 37 العدد1.
- (7) فاطمة الزهراء بوطورة، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلد10 العدد01،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف الجزائر،2021.
- (8) ماهر موسى ، درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج بطاقة الأداء في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد17، العدد،2009.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات

- (1) بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، كإطار لتحسين أداء وفعالية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر،11-10 نوفمبر2009.
- (2) محمد نجيب الخطيب، " ادور النظام المحاسبي المالي في تقييم الاداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، الملتقى الوطني حول افاق النظام المحاسبي المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الواد ، ايام 6/5شهر ماي، 2013.
- (3) عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات ندوة قياس الأداء في المنظمات الحومية القاهرة، مصر، فيفري،2007.

ب. المراجع باللغة الاجنبية

اولا: الكتب

- 1) R. Kaplan, D. North ,“The balanced Scorecard , measures that drive performance “ ,Harvard business review ,1992.

ثانيا: الرسائل والاطروحات

- 1) Belifah Rima ,**The Use of CAMELS Model to Evaluate Banks –Case Study of Several Commercial Banks in Algeria–**, master, the Department of Financial Sciences and Accounting in Partial, Université Mohamd Boudiaf– M’sila Algeria
- 2) Menguellat Brahim, Berraz Abderzek, ” **Le diagnostic financier comme outil d’évaluation de la performance financière– Cas de Le SONELGAZ(Direction Distribution Tizi–Ouzou)**”, mémoire master, Spécialité :Finance d’Entreprise ,Universite Mouloud mammeri de tizi–ouzou ,2020–202.

ثالثا: الملتقيات

- 1) Bose Sanjoy, Keith Thomas, **Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007.
- 2) Epstein.M and Manzoni.J ,**Impleenting Corporate Strategy : from tableaux de bord to balanced scorecard** , European Management journal,16(2):190–203collected in kanji, 1998

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان:

في إطار إنجاز مذكرة الماستر بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة"

أرجو من سيادتكم الإجابة على قائمة الأسئلة في الخانة المناسبة وذلك بوضع علامة (X) و لخدمة البحث العلمي وأرجو الإجابة بموضوعية، وأعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

وشكرا لتعاونكم.

إعداد الطالبتان :

حمداني نبيلة

سايق غزلان نجوى

لجنة التحكيم :

1 - لامية (أستاذة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة)

2 - بوقفة (أستاذ بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة)

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع اشارة (x) في المربع المناسب في عبارة من العبارات التالية:

1. الجنس: ذكر انثى
2. العمر: ل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40 سنة
- من 40 الى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ري كوين مهني معي
4. الوصف الوظيفي: مسير مالي محاسب مراقب مالي ري
5. سنوات الخبرة: ل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
- من 10 الى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الاول: ابعاد بطاقة الاداء المتوازن

الرقم	الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. البعد المالي						
1	تتبنى المؤسسة استراتيجيات محددة لتحسين الاداء المالي.					
2	تعتمد المؤسسة على سياسة السعر لتحسين المردودية.					
3	تسعى المؤسسة الى تنويع المنتجات وزيادة المبيعات لتحقيق النمو.					
4	تحرص المؤسسة على تقديم قيمة مضافة في الاقتصاد.					
5	تهدف المؤسسة الى زيادة الأرباح من النشاط الاستغلالي من خلال التحسين المستمر في نوعية المنتوجات المعروضة.					
6	تقوم المؤسسة بتجميع الموارد المالية الإمكانات واستغلال بشكل يؤدي الى تطوير أدائها.					
7	يساهم الاداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة.					
2. بعد العملاء						
8	تحرص المؤسسة على معرفة مستوى رضا العملاء.					
9	تهتم المؤسسة بالترويج لجذب عملاء جدد.					
10	تعمل المؤسسة على إرضاء عملائها من خلال تحسين الخدمات لكسب ولائهم.					
11	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها أمام المجتمع.					
12	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء.					
13	تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر مع الأطراف ذات مصلحة.					

قائمة الملاحق

3. بعد العمليات الداخلية						
					14	تحرص المؤسسة على تحسين إجراءات العمل لزيادة كفاءتها.
					15	تعتمد المؤسسة على تطبيق التحسين المستمر لمختلف الأنشطة.
					16	تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال ونقل المعلومات داخلها.
					17	تعتمد المؤسسة على صنع القرار بمشاركة الأطراف ذات المصلحة.
					18	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لتغيرات المحيطة.
					19	تعتمد المؤسسة على تجهيزات تكنولوجية عالية في ظل التقنيات الحديثة.
4. بعد التعلم والنمو						
					20	تمتلك المؤسسة مصلحة أو قسم للبحث والتطوير.
					21	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.
					22	تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل تحفيز الابتكار والإبداع.
					23	تحرص المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة
					44	دعم الابتكار وتنويع المنتجات يساهم في دعم منافسة المؤسسة وتحسين حصتها السوقية
					45	تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية.

المحور الثاني الاداء المالي

الرقم	الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الاداء المالي						
26	تخفيض التكاليف الناتجة عن استخدام البعد المالي في تقييم المؤسسة يساهم في تحسين الاداء المالي.					
27	الاهتمام بالبعد المالي في تقييم مختلف الانشطة يحسن المردودية المالية للمؤسسة.					
28	تحسين رضا العملاء بشكل مستمر يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.					
29	تلبية رغبات العملاء بشكل مستمر يزيد في المردودية المالية للمؤسسة.					
30	التحسين المستمر للعمليات الداخلية يعمل على تحسين جودة مخرجات المؤسسة مما يحقق نمو المبيعات.					
31	تحسين كفاءة العمليات يساهم في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة.					
32	تساهم عملية البحث والتطوير في تحسين المردودية المالية للمؤسسة.					
33	دعم الابتكار وتنويع المنتجات يساهم في دعم منافسة المؤسسة وتحسين حصتها السوقية					
34	تساهم بطاقة الاداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات لتشغيلية والاستراتيجية.					

Descriptives

Statistiques descriptives				
	N	Somme	Moyenne	Ecart type
VAR00001	105	420,00	4,0000	,79663
VAR00002	105	413,00	3,9333	,78773
VAR00003	105	442,00	4,2095	,61543
VAR00004	105	425,00	4,0476	,65605
VAR00005	105	420,00	4,0000	,62017
VAR00006	105	412,00	3,9238	,64592
VAR00007	105	397,00	3,7810	,75931
VAR00008	105	395,00	3,7619	,83808
VAR00009	105	421,00	4,0095	,81448
VAR00010	105	426,00	4,0571	,74458
VAR00011	105	433,00	4,1238	,63086
VAR00012	105	408,00	3,8857	,78831
VAR00013	105	424,00	4,0381	,58710
VAR00014	105	425,00	4,0476	,67055
VAR00015	105	400,00	3,8095	,78563
VAR00016	105	413,00	3,9333	,72413
VAR00017	105	389,00	3,7048	,91907
VAR00018	105	380,00	3,6190	,91337
VAR00019	105	408,00	3,8857	,77601
VAR00020	105	373,00	3,5524	,85464
VAR00021	105	376,00	3,5810	,92799
VAR00022	105	364,00	3,4667	,99099

قائمة الملاحق

VAR00023	105	369,00	3,5143	,93144
VAR00024	105	364,00	3,4667	1,06578
VAR00025	105	379,00	3,6095	,91457
VAR00026	105	393,00	3,7429	,77247
VAR00027	105	404,00	3,8476	,73092
VAR00028	105	430,00	4,0952	,70060
VAR00029	105	434,00	4,1333	,73467
VAR00030	105	423,00	4,0286	,61170
VAR00031	105	419,00	3,9905	,58004
VAR00032	105	423,00	4,0286	,64237
VAR00033	105	419,00	3,9905	,62781
VAR00034	105	401,00	3,8190	,71765
N valide (liste)	105			

الصدق والثبات

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,684	7

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	6

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	6

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	6

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033
VAR00034

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	9

DESCRIPTIVES VARIABLES=البعد_ المالي بعد_ العملاء بعد_ العمليات بعد_ النمو

/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV

Descriptives

Statistiques descriptives				
	N	Somme	Moyenne	Ecart type
البعد_ المالي	105	2929,00	27,8952	2,88539
بعد_ العملاء	105	2507,00	23,8762	2,99902
بعد_ العمليات	105	2415,00	23,0000	3,52464
بعد_ النمو	105	2225,00	21,1905	4,31031
N valide (liste)	105			

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الأداء_ المالي

/METHOD=ENTER. البعد_ المالي

Régression

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
الأداء_المالي	35,6762	4,35999	105
البعد_المالي	27,8952	2,88539	105

Corrélations			
		الأداء_المالي	البعد_المالي
Corrélation de Pearson	الأداء_المالي	1,000	,604
	البعد_المالي	,604	1,000
Sig. (unilatéral)	الأداء_المالي	.	,000
	البعد_المالي	,000	.
N	الأداء_المالي	105	105
	البعد_المالي	105	105

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد_المالي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء_المالي
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604 ^a	,365	,359	3,49117

قائمة الملاحق

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_المالي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	721,596	1	721,596	59,204	,000 ^b
	de Student	1255,394	103	12,188		
	Total	1976,990	104			

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_المالي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10,210	3,327		3,069	,003
	البعد_المالي	,913	,119	,604	7,694	,000

Coefficients ^a						
Modèle		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations		
		Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	3,612	16,809			
	البعد_المالي	,678	1,148	,604	,604	,604

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الأداء_المالي

/METHOD=ENTER. بعد_العملاء

Régression

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
الأداء_المالي	35,6762	4,35999	105
بعد_العملاء	23,8762	2,99902	105

Corrélations			
		الأداء_المالي	بعد_العملاء
Corrélation de Pearson	الأداء_المالي	1,000	,623
	بعد_العملاء	,623	1,000
Sig. (unilatéral)	الأداء_المالي	.	,000
	بعد_العملاء	,000	.
N	الأداء_المالي	105	105
	بعد_العملاء	105	105

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

قائمة الملاحق

1	تبعَد_العملاء	.	Introduire
---	---------------	---	------------

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,623 ^a	,388	,382	3,42805

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_العملاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	766,583	1	766,583	65,233	,000 ^b
	de Student	1210,408	103	11,752		
	Total	1976,990	104			

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد_العملاء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

قائمة الملاحق

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	14,062	2,697		5,214	,000
	بعد_العملاء	,905	,112	,623	8,077	,000

Coefficients ^a						
		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations		
Modèle		Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	8,713	19,410			
	بعد_العملاء	,683	1,128	,623	,623	,623

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الأداء_المالي

/METHOD=ENTER. بعد_العمليات

Régression

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
الأداء_المالي	35,6762	4,35999	105
بعد_العمليات	23,0000	3,52464	105

قائمة الملاحق

Corrélations			
		الأداء_المالي	بعد_العمليات
Corrélation de Pearson	الأداء_المالي	1,000	,560
	بعد_العمليات	,560	1,000
Sig. (unilatéral)	الأداء_المالي	.	,000
	بعد_العمليات	,000	.
N	الأداء_المالي	105	105
	بعد_العمليات	105	105

Variables introduites/éliminées^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد_العمليات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,560 ^a	,314	,307	3,62971

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_العمليات

ANOVA^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	619,988	1	619,988	47,059	,000 ^b

قائمة الملاحق

	de Student	1357,002	103	13,175		
	Total	1976,990	104			

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد_العمليات

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	19,744	2,349		8,404	,000
	بعد_العمليات	,693	,101	,560	6,860	,000

Coefficients ^a						
Modèle		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations		
		Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	15,084	24,403			
	بعد_العمليات	,492	,893	,560	,560	,560

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الأداء_المالي

بعد_النمو. /METHOD=ENTER

Régression

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
الأداء_المالي	35,6762	4,35999	105
بعد_النمو	21,1905	4,31031	105

Corrélations			
		الأداء_المالي	بعد_النمو
Corrélation de Pearson	الأداء_المالي	1,000	,594
	بعد_النمو	,594	1,000
Sig. (unilatéral)	الأداء_المالي	.	,000
	بعد_النمو	,000	.
N	الأداء_المالي	105	105
	بعد_النمو	105	105

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد_النمو ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

قائمة الملاحق

1	,594 ^a	,353	,347	3,52358
---	-------------------	------	------	---------

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_النمو

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	698,185	1	698,185	56,235	,000 ^b
	de Student	1278,805	103	12,416		
	Total	1976,990	104			

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد_النمو

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	22,938	1,733		13,235	,000
	بعد_النمو	,601	,080	,594	7,499	,000

Coefficients ^a						
Modèle		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations		
		Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	19,501	26,375			
	بعد_النمو	,442	,760	,594	,594	,594

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : الأداء_المالي

MEANS TABLES=الأداء_المالي BY الجنس العمر المؤهل_العلمي الوصف_الوظيفي الخبرة

/CELLS=MEAN COUNT STDDEV

/STATISTICS LINEARITY.

Régression

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
المالي_الأداء	35,6762	4,35999	105
المتوازن_الأداء_بطاقة	95,9619	11,16995	105

Corrélations			
		المالي_الأداء	المتوازن_الأداء_بطاقة
Corrélation de Pearson	المالي_الأداء	1,000	,729
	المتوازن_الأداء_بطاقة	,729	1,000
Sig. (unilatéral)	المالي_الأداء	.	,000
	المتوازن_الأداء_بطاقة	,000	.
N	المالي_الأداء	105	105
	المتوازن_الأداء_بطاقة	105	105

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المتوازن_الأداء_بطاقة ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : الأداء_المالي			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,729 ^a	,532	,527	2,99764
a. Prédicteurs : (Constante), المتوازن_الأداء_بطاقة				

ANOVA^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1051,450	1	1051,450	117,012	,000 ^b
	de Student	925,540	103	8,986		
	Total	1976,990	104			
a. Variable dépendante : المالي_الأداء						
b. Prédicteurs : (Constante), المتوازن_الأداء_بطاقة						

Coefficients^a											
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	8,360	2,542		3,288	,001	3,318	13,401			
	_الأداء_بطاقة المتوازن	,285	,026	,729	10,817	,000	,232	,337	,729	,729	,729
a. Variable dépendante : المالي_الأداء											

الفهرس

I	الاهداء
II	شكر وعرهان
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة

الفصل الاول: بطاقة الاداء المتوازن والاداء المالي

1	تمهيد
3	المبحث الاول: عموميات حول الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الاول: ماهية الاداء
3	الفرع الاول: تعريف وانواع الاداء
3	اولا: مفهوم الاداء
3	ثانيا: انواع الاداء
6	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء
7	المطلب الثاني: ماهية تقييم الاداء
7	الفرع الاول : تقييم وقياس الاداء
7	اولا: تعريف تقييم الاداء
8	ثانيا: تعريف قياس الاداء
8	الفرع الثاني: مراحل تقييم الاداء

- 8.....المطلب الثالث: الاداء المالي في المؤسسة.
- 9.....الفرع الاول: تعريف واهمية الاداء المالي.
- 9.....اولا: تعريف الاداء المالي.
- 8.....ثانيا: اهمية الاداء المالي.
- 9.....الفرع الثاني: معايير ومؤشرات الاداء المالي.
- 9.....اولا: التوازن المالي.
- 9.....ثانيا: مؤشرات التوازن المالي.
- 12.....الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء المالي.
- 12.....اولا: العوامل الداخلية.
- 12.....ثانيا: العوامل الخارجية.
- 13.....الفرع الرابع: تقييم الاداء المالي.
- 13.....المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن.
- 14.....المطلب الاول: مدخل الى بطاقة الاداء المتوازن.
- 14.....الفرع الاول: ماهية وتطور بطاقة الاداء المتوازن.
- 13.....أولا: تطور بطاقة الأداء المتوازن.
- 15.....ثانيا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
- 16.....الفرع الثاني: مميزات استخدام بطاقة الاداء المتوازن.
- 17.....الفرع الثالث: اهمية بطاقة الاداء المتوازن.
- 17.....المطلب الثاني: اعداد بطاقة الاداء المتوازن.
- 17.....الفرع الاول: مكونات وخطوات بطاقة الاداء المتوازن.
- 18.....الفرع الثاني: المقومات الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها.

- 18.....أولاً: المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
- 19.....ثانياً: الانتقادات الموجهة لها .
- 19.....الفرع الثالث: ابعاد بطاقة الاداء المتوازن
- 19.....أولاً: البعد المالي
- 19.....ثانياً: بعد العملاء :
- 20.....ثالثاً: بعد العمليات الداخلية
- 20.....رابعاً: بعد التعلم و النمو
- 21.....المطلب الثالث: مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة
- 21.....الفرع الأول: مساهمة البُعد المالي في تحسين الأداء
- 22.....الفرع الثاني: مساهمة بُعد العملاء في تحسين الأداء
- 22.....الفرع الثالث: مساهمة بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء
- 22.....الفرع الرابع: مساهمة بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء
- 23.....المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية
- 23.....المطلب الاول: الدراسات السابقة في الجزائر
- 24.....المطلب الثاني: الدراسات السابقة خارج الجزائر
- 25.....المطلب الثالث: خصوصية الدراسة الحالية
- 28.....خلاصة الفصل
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
اتصالات الجزائر ورقلة
- 30.....تمهيد
- 31.....المبحث الاول تقديم المؤسسة
- 31.....المطلب الاول تعريف المؤسسة محل الدراسة
- 31.....اولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

31.....	ثانيا: المديرية العملية للاتصالات بولاية ورقلة.....
32.....	المطلب الثاني هيكل التنظيمي للمؤسسة.....
32.....	المبحث الثاني منهجية الدراسة.....
32.....	المطلب الاول مجتمع وعينة الدراسة.....
33.....	المطلب الثاني اساليب جمع وتحليل البيانات والمعلومات.....
33.....	الفرع الاول: الاساليب الاحصائية.....
33.....	الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية و اجابات افراد العينة على الاستبيان.....
54.....	المبحث الثالث نتائج الدراسة ومناقشتها(اختبار الفرضيات).....
54.....	المطلب الاول عرض نتائج الدراسة.....
59.....	المطلب الثاني اختبار الفرضيات.....
63.....	خلاصة الفصل.....
64.....	الخاتمة.....
66.....	المراجع.....
71.....	قائمة الملاحق.....
92.....	الفهرس.....